

**Vigliocco, Joaquín Pablo**

## **Empresas recuperadas por los trabajadores el caso de la empresa Pauny S.A. Ex Zanello, de la localidad de Las Varillas (Córdoba) 1990 – 2007**

---

**Tesis para la obtención del título de grado de  
Licenciado en Historia**

**Directora: Roggio, Patricia Beatriz**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES**

**TRABAJO FINAL**

**EMPRESAS RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES. EL CASO DE LA  
EMPRESA PAUNY S. A. EX ZANELLO, DE LA LOCALIDAD DE LAS VARILLAS  
(CÓRDOBA) 1990 – 2007**

**Autor: Joaquín Pablo Vigliocco**

**2020**



**EMPRESAS RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES. EL CASO DE LA  
EMPRESA PAUNY S. A. EX ZANELLO, DE LA LOCALIDAD DE LAS VARILLAS  
(CÓRDOBA) 1990 – 2007**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN HISTORIA**

**EMPRESAS RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES. EL CASO DE LA  
EMPRESA PAUNY S. A. EX ZANELLO, DE LA LOCALIDAD DE LAS VARILLAS  
(CÓRDOBA) 1990 – 2007**

**Autor: Vigliocco, Joaquín Pablo**

**Directora: Lic. Roggio, Patricia**

## INDICE GENERAL

<b>Introducción .....</b>	<b>p. 8</b>
<b>Índice de siglas y abreviaturas .....</b>	<b>p.13</b>

### **Capítulo I: Perspectivas teórico metodológicas para el análisis de empresas recuperadas.**

1.1. Líneas historiográficas para el abordaje de la temática de las empresas recuperadas .....	p.16
1.2. Hacia un estado de la cuestión .....	p. 19

### **Capítulo II: Evolución socioeconómica y política a nivel nacional en el contexto de los cambios operados a nivel internacional entre 1980 y 2007**

II.1. El contexto internacional. Globalización neoliberal. Consenso de Washington.....	p. 23
II.2. Argentina: de las políticas neoliberales a la crisis de 2001 .....	p. 27
II.3. Impacto de las políticas neoliberales en la industria y el mercado laboral. Pobreza y exclusión.....	p. 36
II.4. Cambio de rumbo en la política económica. La industria y el mercado de trabajo. 2003-2007 .....	p. 39
II.5. Córdoba en el contexto de las políticas neoliberales. 1990-2007. ....	p. 42

### **Capítulo III: El desarrollo de la industria metalmecánica en Córdoba. El caso de la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello**

III.1. El proceso de desarrollo de la industria metalmecánica en Córdoba desde mediados del siglo XX.....	p. 48
III.2. La empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello: origen y expansión. ....	p. 50

### **Capítulo IV: De la quiebra de Construcciones Metalúrgicas Zanello, al nacimiento de una empresa recuperada por sus trabajadores PAUNY S.A.**

IV.1. Empresas recuperadas por los trabajadores a nivel nacional entre 2001-2007.....	p. 59
IV.2. Empresas recuperadas por los trabajadores en la provincia de Córdoba entre 1990-2007.....	p. 67
IV.3. Construcciones Metalúrgicas Zanello: prosperidad y crisis en la década de los noventa.....	p. 70
IV.4. Crisis del bienio 2000-2001, su impacto en la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello. Movimientos de fuerza de los trabajadores. Accionar de la comunidad de las Varillas.....	p. 79
IV.5. El proceso de constitución de una empresa recuperada por los trabajadores. Desde la Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda a la conformación de PAUNY S.A. ....	p. 92
<b>Conclusión</b> .....	p.115
<b>Fuentes y bibliografía</b> .....	p.122
<b>Anexos</b> .....	p. 133





## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la industria en nuestro país ha tenido una compleja evolución a lo largo del siglo XX, con marcados avances y notables retrocesos, en función de las diferentes políticas económicas adoptadas por el Estado; de la capacidad de adaptación a la demanda del mercado interno y los niveles de consumo de éste; del grado de dependencia y variaciones en el valor de los insumos importados, entre otras razones. A finales del siglo XX , particularmente en el transcurso de la última década, la adopción de un conjunto políticas económicas a las que genéricamente denominamos “neoliberales”, patrocinadas por el Estado en un contexto de primacía del capitalismo financiero globalizado y adecuación al llamado Consenso de Washington, impactaron profundamente en la estructura productiva y de consumo de la población, y con particular contundencia sobre el sector secundario, llevando a la crisis a diversas empresas a lo largo y ancho del territorio nacional y generando a la vez un fenómeno desconocido hasta el momento, la aparición de las llamadas “empresas recuperadas”.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación es analizar el proceso de constitución de una Empresa Recuperada por sus Trabajadores, a través de un estudio de caso, el de la firma PAUNY. S. A., fabricante de tractores e insumos para el agro, radicada en la ciudad de Las Varillas, provincia de Córdoba. Esta empresa fue un caso emblemático en el contexto de Empresas Recuperadas que adquieren notable expansión entre los años 2001 – 2004. El estudio no limita el análisis a la constitución de la ERT, sino que reconstruye el contexto de surgimiento, evolución organizacional, productiva y económica de la firma Construcciones Metalúrgicas Zanello, para concluir en la crisis que lleva finalmente a la constitución de la firma PAUNY S.A. Se reconstruye el proceso que se inicia con la decisión de los trabajadores de formar una Cooperativa de Trabajo, analizando las alternativas que se derivan de tal acción y el rol que juegan otros actores claves como el gobierno municipal, provincial y los inversores privados para mantener las fuentes de trabajo y acrecentarlas. Dilucidar los mecanismos que utilizaron los obreros para recuperar las fuentes de trabajo, reafirmando su identidad como grupo social y

comprender el proceso de toma de empresas que se habían dado en quiebra, posibilitando el surgimiento de una nueva forma de organización fabril, nunca antes visto en Argentina, las fabricas autogestionadas por sus obreros.

El trabajo se halla compuesto por cuatro capítulos, en el primer capítulo se desarrolla una reflexión teórico-metodológica en relación a las líneas historiográficas que sirven de sustento a la investigación. Posteriormente se realiza un recorrido por distintos estudios que, desde el marco académico y no académico, han abordado la problemática de historia de empresas y en particular de los casos de empresas recuperadas por sus trabajadores, lo que nos permite visualizar un estado de la cuestión y finalmente se reflexiona en relación al marco conceptual adoptado para abordar la temática.

En el segundo capítulo se lleva a cabo un análisis de lo que acontecía a nivel macro en la etapa que se extiende entre la década de 1980 y los inicios del tercer milenio esto es, el avance del neoliberalismo, la globalización económico financiera, el Consenso de Washington a nivel internacional, su impacto a nivel nacional y de la provincia de Córdoba, en el contexto de las políticas adoptadas por el Estado tanto nacional como provincial y su repercusión a nivel de la industria. Ello nos permite contextualizar adecuadamente el caso de estudio evitando un abordaje atomizado.

En el tercer capítulo se adopta un marco temporal de análisis más amplio que se inicia a mediados del siglo XX con el objetivo de rastrear los orígenes de la firma Construcciones Metalúrgicas Zanello en el contexto del desarrollo de la industria metalmecánica en Córdoba.

Finalmente, el cuarto capítulo, que es el más extenso está destinado a analizar el proceso que se opera entre la quiebra de Construcciones Metalúrgicas Zanello, y el nacimiento de una empresa recuperada por sus trabajadores PAUNY S.A. El planteo se inicia con una descripción de contexto que a nivel nacional lleva a los trabajadores a protagonizar acciones tendientes a recuperar empresas, en tal sentido se describen los casos que se dieron a nivel tanto nacional como en la provincia de Córdoba entre 1990 y 2007. En ese marco se reconstruye la crisis de Zanello, las alternativas del conflicto, el accionar de los trabajadores, de la comunidad, de actores políticos a nivel local, provincial, nacional. Se reconstruyen las distintas etapas que genera y el

modo en que se resuelve la creación de una Cooperativa. Posteriormente se traza un panorama de la evolución de PAUNY S. A. hasta la primera década del siglo XXI.

La delimitación temporal del trabajo comprende los años 1990 – 2007, comenzando con las políticas económicas del menemismo y su impacto en el sector secundario de la economía, hasta llegar a la crisis de 2001, en un contexto en que se evidencia en el sector analizado un deterioro de las condiciones laborales, una notable caída en las ventas conjuntamente con notables problemas de financiamiento, factores que finalmente llevaron al cierre de las fábricas, y al inicio de procesos de recuperación. El análisis se extendió hasta el año 2007, que coincidió con un periodo de fuerte crecimiento económico que permitió la supervivencia y desarrollo de muchas de las empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores.

Las hipótesis que guiaron la presente investigación se estructuran en dos aspectos que están fuertemente interrelacionados: Las empresas industriales recuperadas, y auto gestionadas por sus propios trabajadores surgen a partir de la mega crisis del año 2001, generada a raíz de una década de políticas neoliberales que deterioraron drásticamente a las mismas.

El crecimiento y recuperación que tuvieron estas empresas a partir del bienio 2002-2003 encuentra su explicación en las políticas estatales adoptadas y la recuperación económica que comenzó a evidenciarse.

La empresa PAUNY.S.A. logro recuperarse de la crisis del año 2001 – 2002 en función de la modalidad de estructuración adoptada, esto es como una empresa mixta entre obreros, empresarios, concesionarios y municipalidad, incorporando la autogestión, resultando clave para su crecimiento el apoyo del Estado municipal, provincial y nacional.

Respecto de las fuentes utilizadas para la realización de la investigación, se ha realizado un rastreo en diferentes reservorios locales y provinciales. Por un lado, se ha podido acceder a fuentes primarias, o directas, es decir a los balances y documentos que posee la empresa desde el 2001. Asimismo, se ha recurrido a la realización de entrevistas, con dos tipos de formato, entrevista semi-estructurada y entrevistas en profundidad a informantes clave: obreros, empresarios y demás personas involucradas tanto en el transcurso de la crisis, como en el proceso de recuperación de la empresa. Se recurrió también a la consulta de documentación producida por

el gobierno municipal, específicamente las Ordenanzas del Concejo Deliberante de la ciudad de Las Varillas.

Otra fuente de fundamental importancia para el seguimiento del proceso la constituyó la documentación de distintos niveles de gobierno, principalmente del gobierno nacional y provincial a través de leyes y decretos, y de orden local, a través de ordenanzas y resoluciones del Honorable Concejo Deliberante de la localidad de Las Varillas. Debemos destacar dos fuentes que son de una importancia considerable, las primeras memorias y balances realizados por la empresa PAUNY.S.A., en ellas podemos vislumbrar con mayor claridad el volumen de dinero que ingresaba, las lógicas empresariales, y las decisiones tomadas, todo ello permite avizorar los mecanismos de manejo empresarial en años posteriores. Otras fuentes, quizás de menor relevancia, pero que ayudan a clarificar ciertos aspectos, son los catálogos de ventas y los videos institucionales que la firma subía a la página web Youtube, con la finalidad de dar a conocer su proceso.

Se recurrió también a la consulta de fuentes periódicas, principalmente el semanario *El Heraldito*, de la localidad de Las Varillas; periódicos provinciales como *La Voz del Interior* y de nivel nacional, como son los casos de *Clarín*, *Perfil*, *La Nación*, quienes dan cuenta de la evolución de la firma y brindan datos importantes acerca de las ventas y cuestiones inherentes al mundo agro industrial.

La presente investigación pretende adentrarse en esta atrayente temática de las empresas recuperadas por sus trabajadores. Si bien existen numerosos estudios sobre este tipo de modalidad de gestión de empresa, cada una posee características propias, lo que permite seguir aportando desde el análisis en profundidad, cuáles fueron los mecanismos internos y externos en el proceso de recuperación y puesta en marcha de las mismas. En cuanto a PAUNY S.A., la constitución de una nueva firma representó un gran desafío ya que ha pasado por distintas etapas y vaivenes económicos, no obstante, lo cual, ha seguido creando modelos de tractores e incorporando personal. Debemos resaltar una característica única que posee esta firma, que la diferencia de las demás empresas recuperadas, nos referimos a la participación activa del Estado como socio accionario dentro de la misma. Por todo lo expuesto anteriormente, considero resulta

un aporte significativo la realización de una investigación que desde el ámbito académico aborde este proceso.

## **ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.**

A.FA.T. (Asociación de Fabricantes Argentinos de Tractores).

A.N.S.E.S. (Administración Nacional de la Seguridad Social)

B.M. (Banco Mundial).

C.P.C. (Centro de Participación Comunal)

C.G.T. (Confederación Regional del Trabajo).

C.M.Z. (Construcciones Metalúrgicas Zanello).

D.E.C.O.L. (Departamento de Capacitación y Orientación Laboral).

E.R.T. (Empresas recuperadas por sus trabajadores).

Fa.Sin.Pat. (Fabrica Sin Patrones).

FMI (Fondo Monetario Internacional).

H.C.D. (Honorable Concejo Deliberante).

I.A.M.E. (Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado).

I.K.A. (Industrias Káiser Argentina).

I.M.E. (Industrias Mecánicas del Estado).

I.M.P.A. (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentinas).

I.N.A.E.S. (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).

I.N.D.E.C. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

I.S.I. (Industrialización por Sustitución de Importaciones).

M.O.A. (Manufacturas de Origen Agropecuario).

M.O.I. (Manufacturas de Origen Industrial).

PAUNY S.A. (producir calidad, asegurando futuro, unificando esfuerzos, nuevos paradigmas, el futuro en marcha, sociedad anónima).

P.I.B. (Producto Interno Bruto).

P.Y.M.E. (Pequeña y Mediana Empresa).

S.E.P. (Sindicato de Empleados Públicos).

U.O.M. (Unión Obrera Metalúrgica).

**CAPÍTULO 1: PERSPECTIVAS TEÓRICO -METODOLÓGICAS PARA EL  
ANÁLISIS DE EMPRESAS RECUPERADAS**



## **1.1. LÍNEAS HISTORIOGRÁFICAS PARA EL ABORDAJE DE LA TEMÁTICA DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS**

Para abordar la temática de las empresas recuperadas y poder dilucidar el papel que juegan en ella los sujetos, la comunidad y las instituciones, se recurrió a los aportes de diversas perspectivas dentro de la historiografía, en primer lugar la Historia Social en tanto se indagan problemáticas que aquejaban a los sectores subalternos, en este caso los trabajadores, centrando la pesquisa en la capacidad de agencia de estos actores en medio de los condicionamientos que les generaba la estructura en la que se hallaban inmersos. Desde esta perspectiva se entienden los procesos como una construcción de la agencia humana, en contraposición a visiones estructurantes u holistas. Al respecto Beatriz Moreyra afirma lo siguiente:

“...la vida social es una construcción de los individuos. De allí, el cuestionamiento de los enfoques holistas, que consideraban a la acción y conciencia individual y colectiva como fusibles de poderosos mecanismos sistémicos.” En un alto porcentaje de la producción Histórico-social, señala la autora, se percibe una reconceptualización y revalorización de la naturaleza de la agencia humana, que condujo a ponderar que la acción es socialmente estructurante”.<sup>1</sup>

Desde esta matriz, inserta en la Historia Social, la historia de la empresa no fue analizada estrictamente desde la perspectiva de su transcurrir económico y tecnológico sino también, y fundamentalmente, desde la perspectiva de la agencia de los hombres y mujeres que la conformaban, entre otros, ingenieros, gerentes, obreros, técnicos, administrativos. Sin estudiar la agencia individual y colectiva, cotidiana, no se puede entender cómo funcionan esas entidades que son las empresas. Conceptos de la Historia Social, como clase, relaciones de producción,

---

<sup>1</sup> BEATRIZ MOREYRA Y NOEMÍ GIRBAL BLACHE, *Producción de conocimiento y transferencias en las ciencias sociales*, Imago Mundi, Buenos Aires, 2011 p. 7.

movimiento obrero, entre otras, son utilizadas como herramientas de análisis de la problemática de las fábricas autogestionadas.

Asimismo, resultaron de crucial importancia los aportes de la denominada Historia Reciente o Historia del Tiempo Presente y estrechamente ligada a ella, la Historia Oral, pues el testimonio de los sujetos involucrados en el proceso, resulta central en este análisis. Se parte de la perspectiva de que el ejercicio de las capacidades de recordar y olvidar son singulares, cada persona tiene “sus propios recuerdos”. Asimismo, los grupos y comunidades tienen recuerdos compartidos en relación a acontecimientos que los han impactado, recuerdos que se transfieren. La Historia Reciente o Historia del Tiempo Presente recurre a los recuerdos individuales y comunitarios como fuentes para reconstruir, para activar el pasado en el presente, la memoria como presente del pasado, de un tiempo que fue, pero a la vez está siendo. Estos procesos, bien lo sabemos, no ocurren en individuos aislados sino insertos en redes de relaciones sociales, en grupos, en instituciones, en comunidades, siendo el pasaje de lo individual a lo social interactivo.<sup>2</sup> Asimismo, el acontecimiento o el momento se presenta asociado a emociones y afectos, que impulsan una búsqueda de sentido. El acontecimiento rememorado o “memorable” será expresado en una forma narrativa, convirtiéndose en la manera en que el sujeto construye un sentido del pasado, una memoria que se expresa en un relato comunicable.<sup>3</sup> Como sostiene Patricia Flier, en la historia reciente el pasado no está cerrado, está siendo en el relato de sus protagonistas.<sup>4</sup>

La Historia Económica y más específicamente la Historia de Empresas, constituyeron igualmente herramientas analíticas sustanciales para el estudio de las empresas recuperadas. En lo que respecta a la historia económica, la corriente más influyente se ha desarrollado en torno a las bases teóricas y metodológicas de la economía neoclásica. En los últimos años se ha producido una explosión de escritos que promueven el “retorno de las instituciones”, generándose una

---

<sup>2</sup> ELIZABETH JELIN, “¿De qué hablamos cuando hablamos de memorias?”, en *Los trabajos de la memoria*. España. Siglo XXI Editores, 2002, p. 18. Disponible en

«<http://www.centroprodh.org.mx/impunidadayerhoy/DiplomadoJT2015/Mod2/Los%20trabajos%20de%20la%20memoria%20Elizabeth%20Jelin.pdf>». [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2020].

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 27.

<sup>4</sup> PATRICIA FLIER (compiladora), *Dilemas, apuestas y reflexiones teórico metodológicas para los abordajes en Historia Reciente*, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, 2014, p. 9. Disponible en «<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.369/pm.369.pdf>». [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2020].

agenda de investigación de las distintas áreas de la ciencia económica: economía de la empresa, desarrollo económico, economía política, análisis económico del derecho, incluida la historia económica.<sup>5</sup> Dentro de esta temática se destaca la línea de historia de las empresas familiares. Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada, por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.<sup>6</sup> Destacando los mecanismos de acción, sus lógicas internas, la división de bienes, la sucesión y delegación, los problemas que trae aparejado el crecimiento de la firma, etc. No son, pues, un producto del subdesarrollo sino una forma organizacional con particularidades, que resulta indispensable comprender en sus identidades y diferencias con el resto de las empresas "no familiares".<sup>7</sup> Uno de los temas que ha generado un notable desarrollo ha sido el de la producción y con él la historia de las empresas; dentro del mismo, en la primera década del siglo XXI el tema de las empresas recuperadas por los trabajadores ha tomado relevancia. Se entiende la recuperación de empresas como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional; inclusive, en algunos casos, bajo formas legales cooperativas, y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias.

Elegimos la palabra recuperadas -aun cuando autogestionadas o recuperadas bajo autogestión, podría aparecer como más adecuado-, porque es el concepto que utilizan los mismos trabajadores, los protagonistas del proceso y porque, como señalamos en párrafos anteriores, implica la noción de ocupación de una empresa preexistente. En esta perspectiva, la lucha de las empresas recuperadas por sus trabajadores volvió a poner en el centro de la disputa social a los trabajadores, que durante la década del 90 habían mantenido un escaso nivel de protestas y resistencia a las políticas neoliberales aplicadas por gobierno menemista, aun cuando eran sus principales víctimas.

---

<sup>5</sup> GONZALO CABALLERO, "Instituciones e historia económica: enfoques y teorías institucionales", en *Revista de Economía Institucional*, vol. 6, núm. 10, primer semestre, 2004, Universidad Externado de Colombia, Disponible en «<https://www.redalyc.org/pdf/419/41901006.pdf>» [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2020] .

<sup>6</sup> FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES, Empresas Familiares, Universidad Nacional de Mar del Plata, *serie cuadernos de cátedra*, 2003, p. 13. Disponible en «<http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de julio de 2019].

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p. 3.

## 1.2. HACIA UN ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para la realización de la investigación resultaron fundamentales, como antecedentes los estudios existentes sobre las fábricas ocupadas, recuperadas y gestionadas por sus trabajadores, realizados tanto en el ámbito académico como no académico, los que han mostrado un notable crecimiento en las dos últimas décadas. Los análisis se centran en variables como la relación con el Estado, la relación con el sindicato, el proceso de la lucha por la tenencia de la unidad productiva, el accionar de los antiguos dueños, resistiendo estas reconversiones, la puesta en marcha de la empresa recuperada, la reinserción en el mercado específico del producto o rubro en el que se dedicaban, o al que se comenzarían a insertar.

En lo concerniente a la temática es posible identificar una amplia gama de estudios que se han dedicado a la cuestión de las empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores, estos han tenido un impulso importante en América Latina desde comienzos de siglo. Los estudios sobre las fábricas ocupadas, recuperadas y gestionadas por sus trabajadores, tanto en el ámbito académico como no académico, han avanzado a la par del crecimiento de estas en los últimos años. Si bien la historia de empresas ha avanzado sensiblemente en América Latina en las últimas dos décadas en términos de investigaciones y publicaciones, no cuenta todavía con un nivel de institucionalización que refleje dicho avance. Algunos estudiosos del tema señalan la problemática que se genera entre investigadores de distintas universidades y centros de estudios en función de que los contactos no son lo suficientemente fluidos como para generar un nivel de intercambio y de discusión que permita consolidar los logros alcanzados.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> RED DE ESTUDIOS DE HISTORIA DE EMPRESAS *Boletín N°1*, lugar de edición, 2004 p 1. Disponible en «<https://redhistoriaempresas.files.wordpress.com/2012/01/sintesis-boletines-2004-a-2009.pdf>» [Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2018].

El autor más prolífico en la materia es, sin dudas, Andrés Ruggeri, quien en su libro *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Aborda diferentes aspectos concernientes a las empresas recuperadas por sus trabajadores, rescatando y compilando los principales trabajos sobre la materia. Aquí podemos analizar el impacto de las ERT en la economía global, la reconversión de una firma tradicional en una autogestionada, los mecanismos de inserción en el mercado, la reinversión en cuanto a denominación comercial, la incorporación de nueva mano de obra, las jerarquías internas, la redistribución del ingreso, y otras cuestiones que atañen a las ERT en su conjunto. Entre los principales trabajos que podemos encontrar en el libro de Ruggeri se destaca el de Marcelo Vieta, investigador de la York University de Toronto, Canadá, este se adentra en el análisis de las empresas recuperadas en tanto cooperativas de trabajo, para a partir de la formulación de cinco características que distinguen a las ERT de otras cooperativas, profundiza en las principales innovaciones sociales que halla en el fenómeno. Natalia Polti, Penélope Mazzoli, Mariela Sarlinga, Soledad Calderón y Verónica Vázquez, del equipo del Programa Facultad Abierta, se dedicaron al estudio de los aspectos concernientes a la seguridad social, una cuestión de fundamental importancia en el devenir cotidiano de las ERT.

En cuanto a trabajos regionales podemos mencionar los de Sabrina Accorinti, Marysol Orlando, Andrea Méndez, Valeria Salvador y Denise Kasparian sobre las empresas recuperadas en la ciudad de Buenos Aires y de Carlos Martínez, Adolfo Buffa, Susana Roitman, y Marcela Parra sobre los procesos acaecidos en las provincias de Córdoba y Mendoza. Susana Roitman con su tesis de grado *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores: de Zanello a Pauny*, aborda lo concerniente a la historia de Construcciones Metalúrgicas Zanello y su reconversión en ERT, no obstante, lo realiza desde una óptica enfocada en la evolución tecnológica de sus productos y las estrategias de venta implementadas.

En lo que respecta a informes y datos estadísticos, el principal aporte lo realiza la Universidad de Buenos Aires. Desde el año 2002 realiza relevamientos sobre las empresas recuperadas, los cuales expone a través de gráficos, estadísticas, cuadros comparativos, ERT por rubros, provincias, cantidad de empleados, años de creación, etc. Estos son el principal soporte estadístico que podemos obtener acerca de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

---

Javier Alejandro Antivero y Lorena Lozano presentan en una pequeña investigación el pasado, presente y futuro de las empresas recuperadas, contextualizando a las mismas en cuestiones macroeconómicas a nivel nacional, lo que permite adentrarse en el mundo de las ERT, destacándose como una primera aproximación para la persona que desea investigar sobre las mismas.

Juan Pablo Hudson en su libro *Empresas Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse*, analiza las condiciones macroeconómicas que sucedieron en la década de los '90, así como las principales problemáticas que surgieron en torno a la autogestión, enfocándose principalmente en la relación con el mercado.

En cuanto a estudio de caso, el trabajo realizado por Melina Deledicque, Mariano Félix y Juliana Moser sobre la empresa recuperada Unión Papelera Platense, Ex papelera San Jorge, es muy completo y abarcativo en cuanto a temáticas desarrolladas, además permite comprender el panorama nacional y los cambios en la matriz económica y productiva. Fernando Aiciczon realiza un análisis de la ERT FaSinPat, ex Cerámica Zanón, pero desde un abordaje enfocado en las complicaciones de la autogestión.

**CAPÍTULO II: EVOLUCIÓN SOCIOECONÓMICA Y POLÍTICA A NIVEL NACIONAL  
EN EL CONTEXTO DE LOS CAMBIOS OPERADOS A NIVEL INTERNACIONAL  
ENTRE 1990 Y 2007.**

## **II.1. EL CONTEXTO INTERNACIONAL: GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL. CONSENSO DE WASHINGTON.**

Para poder comprender las razones que llevan al quiebre de numerosas empresas en el país y los procesos de recuperación de empresas que se operaron entre fines del siglo XX e inicios del tercer milenio, resulta imprescindible trazar un panorama del contexto sociopolítico y económico en el que los mismos se produjeron. El objetivo del presente capítulo es dar cuenta de la complejidad de variables que se conjugaron para llevar a la crisis a las empresas y empujar a muchos trabajadores a lo largo y ancho del país a hacerse cargo de éstas, como única salida para la conservación de sus puestos de trabajo.

Durante el decenio 1990 – 2000 se profundizaron las políticas neoliberales implementadas en diversos países del mundo, principalmente en los occidentales, con Estados Unidos y Gran Bretaña como principales abanderados de las mismas, desde mediados de la década de 1970. En América Latina el primer laboratorio de políticas neoliberales fue el Chile de Pinochet, a las que se sumarian luego las distintas dictaduras del cono sur y las continuaría gran parte de los gobiernos elegidos con el retorno a la democracia. Hubo diversos factores que llevaron a la profundización de las propuestas neoliberales durante la década de los '90. El primer elemento a tener en cuenta es que desde fines de la década de 1970 se percibía, desde los sectores financieros y económicos a nivel mundial, el derrumbe de los regímenes socialistas y comunistas, sobre todo el de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) cuyo colapso comienza con la caída del muro de Berlín y la posterior reunificación de Alemania. Luego de diversos sucesos acaecidos en los años 1990 y 1991, la URSS deja de existir como tal, ello generó todo un giro en el pensamiento tanto de la derecha como de la izquierda; devino así el llamado “pensamiento único, el “fin de la historia” según los postulados de Francis Fukuyama.

Otro de los principales procesos estrechamente relacionado con el anterior, que se operaron a partir de las últimas décadas del siglo XX, fue el de la llamada globalización económica



financiera, con notable impacto en la economía, los consumos y los modelos culturales. El investigador Klaus Bodemer, señala que:

“El término ha sido utilizado desde diferentes perspectivas y para analizar fenómenos diversos, no obstante, es posible identificar un conjunto de elementos que lo caracterizan; en primer lugar que no se trata de un fenómeno nuevo, sino más bien de un proceso que se ha intensificado, conjuntamente con el notable incremento de la internacionalización de las relaciones económicas y tecnológicas, abarcando áreas diversas como las finanzas, el comercio, la producción, los servicios y la información. Un segundo elemento común es la convicción que generó, la cual sostenía que cualquier intento de desacoplarse de este proceso estaba condenado al fracaso. Fue además una globalización que aconteció en el contexto del capitalismo neoliberal en el que el mercado se imponía por sobre el Estado, aunque como lo demostraron las experiencias nacionales de apertura exitosa, de ello no se desprendía que el Estado debiera desvincularse del control sobre la vida económica”.<sup>9</sup>

Según el citado autor, la globalización puede ser vista desde diversas ópticas, para algunos significó el socavamiento del Estado de bienestar y el triunfo del capital financiero, en detrimento de los Estados nacionales, quienes debieron disminuir sus competencias y regulaciones con el fin de acoplarse a este fenómeno. Una versión más optimista vio en la globalización una disminución de las trabas comerciales, lo que facilitaba mayores transacciones e inversiones de dinero y recursos, al mismo tiempo que posibilitaba nuevos avances tecnológicos en pos de una mejor conectividad de las personas. Sea cual fuere la visión elegida, algo indiscutible es que la globalización es un fenómeno que se instaló y fue asumido como inevitable por la gran mayoría de los actores, tanto por los que se beneficiaron como por aquellos que quedaron excluidos del proceso. Este fenómeno, como indicamos, fue paralelo al afianzamiento de las políticas neoliberales en gran parte del mundo, podríamos decir que fueron las rutas que llevaron más rápidamente las “bondades” del *laissez faire*, *laissez passer*, a países que habían tenido experiencias similares y otros que venían de estructuras económicas y políticas totalmente distintas y que comenzaban a explorar nuevas alternativas.

---

<sup>9</sup> BODEMER, KLAUS, “La globalización. Un concepto y sus problemas” en *Nueva Sociedad* Nro. 156 julio-agosto 1998, p. 54. Disponible en «[https://nuso.org/media/articles/downloads/2697\\_1.pdf](https://nuso.org/media/articles/downloads/2697_1.pdf)» [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2019]

Las políticas neoliberales imperantes durante la década de los '90 tienen su raíz en el consenso de Washington, término acuñado por el economista británico John Williamson en un artículo publicado en 1989. Este término se impuso y fue mundialmente conocido principalmente porque distintos organismos con sede en Washington como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, así como el gobierno y la Reserva Federal de Estados Unidos, coincidieron en una serie de medidas macroeconómicas de estabilización y ajuste, sobre todo para las economías latinoamericanas, golpeadas por los elevados costes del pago de los intereses de la monumental deuda externa, que derivó en la llamada “crisis de la deuda “ de 1982 y dio inicio a lo que se llamó la “década perdida” en referencia a la paralización económica que caracterizó a la década de 1980.<sup>10</sup>

Entre las principales medidas consensuadas por los organismos antes mencionados que debían tomar los países para poder sanear sus finanzas y estabilizar sus economías, se encontraba la reforma tributaria, cuya finalidad era que ese sistema combinara una base tributaria amplia con tasas marginales moderadas. Con la liberalización de las tasas de interés se buscaba expandir el mercado y beneficiar a los inversores, sobre todo financieros. Otra de las medidas estuvo vinculada al logro de un tipo de cambio competitivo; en ese momento se creía que este tipo de cambio era la base para el crecimiento sostenido de la economía y la producción; como veremos más adelante, fue una de las orientaciones de ese consenso tomadas a rajatabla por el gobierno argentino. Siguiendo con las propuestas del mismo, una que no podía faltar, dada su orientación, fue la liberalización del comercio y de la inversión extranjera directa, que en consonancia con los puntos antes mencionados, buscaba expandir los horizontes económicos y permitir inversiones sin tener en cuenta el origen ni el tiempo que las mismas debían permanecer.<sup>11</sup>

“...Otra de las “recomendaciones” que se hacían a los países periféricos se relacionaba con la oposición a la existencia de un Estado empresario, esto se vinculaba a la necesidad de las privatizaciones de empresas y áreas estatales con el argumento de otorgar una mayor eficiencia a las mismas. Se pretendía, además, que se produjese una desregulación al

---

<sup>10</sup> JOHN WILLIAMSON, “No hay consenso. Reseña sobre el consenso de Washington y los pasos a dar”, en *Finanzas & Desarrollo*, Universidad Autónoma de México, septiembre de 2003, pp. 10 – 11. Disponible en «<http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae4/u114.pdf>». [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

<sup>11</sup> Ídem.

ingreso y a la salida de productos e inversiones, con el fin de facilitar el libre comercio sin trabas ni aranceles...”<sup>12</sup>

Las reformas pretendidas por los organismos internacionales de crédito fueron tomadas y llevadas a la práctica de forma sistemática por distintos gobiernos del cono sur, estas operaron conjuntamente con el proceso de globalización económico financiero gestando una economía sustentada en los movimientos especulativos de capital y generando una profunda disociación entre los capitales especulativos y los productivos, con una primacía de los primeros.

Algunos autores comenzaron a advertir que este tipo de economía e inversiones que constituían operatorias denominadas “economía virtual” o “economía casino”, conllevaban serios riesgos de crisis e inestabilidad. Al respecto Mario Rapoport sostiene que

“...la constitución de este mercado internacional aceleró el proceso de acumulación y concentración de capital beneficiando a aquellos países, corporaciones y redes financieras transnacionales que tenían condiciones para trasladar rápidamente sus capitales de acuerdo con su propia lógica de acumulación. Esto fue aún más visible en los países receptores de ese capital, para quienes la inestabilidad y volatilidad estaban lejos de constituir un factor de crecimiento económico y desarrollo social...”<sup>13</sup>

Sumado a esto, los “paraísos fiscales” permitieron que operaciones ilegales, narcotráfico y mafias, en muchos casos ligados a gobiernos y empresas, fueran ganando terreno. Este conjunto de variables macroeconómicas, fueron generando crisis sistémicas. Paralelamente se fue gestando un discurso, que los analistas definieron como “pensamiento único” “difundido con enorme rapidez, que sostenía que no había más opción que la globalización y la adopción de políticas económicas neoliberales, que no había otras alternativas. Entre estos organismos se incluían el FMI, el BM, bancos de inversión y empresas multinacionales, apoyados por gobiernos de países desarrollados y algunas economías emergentes. Los países que no se adaptaban al mismo, según este discurso, quedarían fuera de esa prosperidad anunciada, y no atraerían las cada vez más

---

<sup>12</sup> Ídem.

<sup>13</sup> MARIO RAPOPORT. *Las políticas económicas de la Argentina. Una breve historia*, Editorial Planeta 1ª edición, Buenos Aires, 2010, p. 364.

necesarias inversiones. Paradójicamente, Estados Unidos, principal promotor de este tipo de economía en el decenio de 1990, no se basó en especial en los mercados internacionales, sino en su propio mercado interno, gracias a la expansión de la demanda generada por el consumidor norteamericano y por el auge del sector informático y de las comunicaciones.<sup>14</sup>

## **II.2.- ARGENTINA: DE LAS POLÍTICAS NEOLIBERALES A LA CRISIS DEL 2001**

El acontecer internacional que acabamos de describir impactó de manera contundente en el derrotero que siguió la economía argentina en este período. Para entender la realidad argentina del decenio 1990 – 2000 debemos retrotraernos a fines de la década de los '80, cuando las políticas económicas que se solidificaban a nivel mundial, comenzaron a imperar en nuestro país. Es posible conjeturar que, si las condiciones económicas preponderantes en el último bienio de los 80' no hubieran sido tan adversas, quizás las políticas neoliberales no se hubiesen aplicado con la contundencia que lo hicieron. Carlos Menem asume de forma anticipada el 8 de Julio de 1989, debido al llamado a elecciones anticipadas. La entrega del mando del presidente en funciones Raúl Alfonsín al que ingresaba en esa función, Carlos Menem, se operó en un clima político social y económico convulsionado por los efectos de la hiperinflación. Aunque hubo cambios en las políticas económicas de los dos periodos de gobierno de Menem, hay una serie de continuidades producto de esta nueva visión de la economía y el rol que el Estado debía cumplir dentro de ella. El primer plan económico, conocido como “Plan Bunge y Born” en alusión al famoso conglomerado, destacado entre los principales grupos económicos del país, que aportó a

---

<sup>14</sup> Ibídem, p. 365.

dos de sus principales directivos como ministros de economía del gobierno: Miguel Ángel Roig, que fallecería en julio de 1989, al poco tiempo de asumir, reemplazado por Néstor Mario Rapanelli.<sup>15</sup>

“...El plan del menemismo se basaba en un modelo orientado a la exportación con el fin de estabilizar el sistema de precios, reduciendo los desequilibrios del sector externo y los desajustes fiscales. Algunas de las medidas adoptadas fueron la devaluación de la moneda nacional en casi un 100%, de 350 a 650 australes, fuertes subas en los precios de los combustibles, las tarifas eléctricas, el gas, los transportes y otros servicios públicos, mientras se otorgaba un aumento limitado de las remuneraciones. Con estas medidas recrudeció la inflación en un 200%. Para finales de ese año, el Austral se volvería a devaluar llegando a 1010 por cada dólar y la inflación terminaría en un 49,22%...”<sup>16</sup>

El equipo económico es reemplazado en diciembre de 1989. Ese mes el país quedó sumergido en una segunda ola inflacionaria, con tasas del 40% en diciembre, 79% en enero, 61% en febrero y 95% en marzo. Estas políticas, si bien fracasaron en su intento de frenar la inflación y bajar el déficit fiscal, lograron privilegiar a grupos económicos concentrados y comprimir el poder adquisitivo de los salarios de las clases medias y bajas, en connivencia con el Plan Brady, creado ese año en Estados Unidos, que transformó las acreencias de los bancos, en bonos colocados en los mercados financieros.<sup>17</sup>

Durante esta primera administración de Menem se aprobaron dos leyes claves en el proceso de transformación del Estado, la de Reforma del Estado 23.696 y la de Emergencia Económica 23.697. Estas leyes abarcaban temas tan amplios, como la venta y privatización de empresas del Estado, el fin del comercio local, la desregulación de leyes laborales con el fin de atraer inversiones extranjeras, la eliminación de subsidios y subvenciones, etc. En este contexto, a fines de 1989 asume en el Ministerio de Economía Éрман Gonzales, quien se mantendría hasta febrero de 1991 al frente del mismo, lanzando sucesivos planes económicos.

“...Estos se fundamentaban en la liberalización del mercado cambiario y los precios, congelando los salarios. Si bien logró avances importantes, como por ejemplo pasar de una

<sup>15</sup> MARIO RAPOPORT, *Las políticas económicas de la Argentina...*, cit. p. 369.

<sup>16</sup> EDUARDO CONESA, *¿Qué pasa en la economía argentina?*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000, p. 4. Disponible en «<http://www.eduardoconesa.com.ar/pdf/1-2000.pdf>» [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

<sup>17</sup> MARIO RAPOPORT, *Las políticas económicas de la Argentina...*, cit. p. 370.

inflación mensual del 70% al 8% en nueve meses, contrajo en gran medida el poder adquisitivo de los trabajadores asalariados. Se incrementaron las exportaciones y por primera vez en muchos años hubo superávit comercial. Se mantuvo un recorte cada vez más pronunciado a través de una severa reducción del gasto público; congelando salarios de empleados estatales, retrasando el pago a proveedores del Estado, y de clara incidencia en el tema que nos ocupa, dejando de invertir en planes de promoción industrial. Estas medidas generaron un enfriamiento de la economía, no obstante, no se terminaba de vencer la inflación por completo, lo que generaba un gran malestar social...<sup>18</sup>

En enero de 1991 asume como Ministro de Economía Domingo Cavallo, quien ocupaba el cargo de Ministro de Relaciones Exteriores. Se iniciaba así, la tercera etapa en materia económica durante la primera gestión menemista. Esta sería la más duradera y recordada, tanto por sus defensores como sus detractores. Durante los dos primeros meses ideó lo que se conocería como plan de convertibilidad; este giraba en torno a tres grandes ejes: la piedra angular era la Ley de Convertibilidad 23.928 que, al establecer una paridad cambiaria fija y exigir un respaldo total de la moneda en circulación, trataba de lograr una estabilidad de precios a largo plazo; el segundo eje era la apertura comercial, que buscaba disciplinar al sector privado, inhibido de incrementar sus precios por la competencia externa; el tercer eje estaba constituido por la reforma del Estado y, especialmente el programa de privatizaciones.<sup>19</sup>

“...El 1 de abril de 1991 se estableció la convertibilidad, sancionada por el Congreso Nacional por la Ley 23.928 que fijó como paridad cambiaria 10.000 australes por dólar, luego se implementaría una nueva moneda, el peso argentino, cuya paridad cambiaria fue igual a la del dólar, célebremente conocido como el 1 a 1. Con esto se buscaba contener la inflación y ligar la emisión monetaria al ingreso de divisas, en lo que respecta a exportaciones, así como al endeudamiento externo...”<sup>20</sup>

Como planteamos en párrafos anteriores, uno de los factores clave en el régimen de convertibilidad fue la toma de créditos externos. En este proceso estuvieron vinculadas las principales fuentes de financiamiento a nivel internacional. Entre 1993 y 1999 la deuda pública total se incrementó en casi un 71%, paso del 27,1% del PIB al 40,8%<sup>21</sup>; sumado a ello se tomó la

---

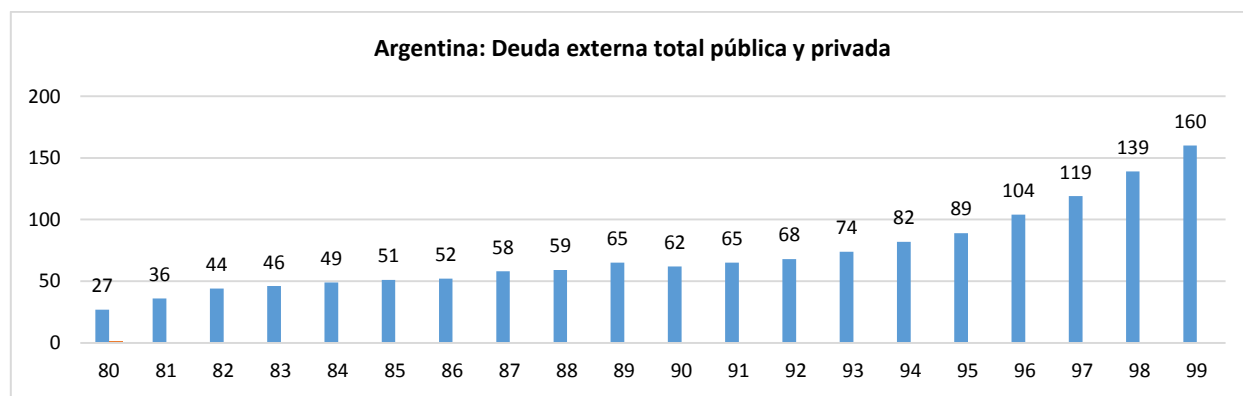
<sup>18</sup> Ibídem, p. 372.

<sup>19</sup> Ibídem, p. 374.

<sup>20</sup> Ibídem, p. 378.

<sup>21</sup> Ibídem, p. 384.

deuda pasiva de las empresas de gas y electricidad que sumaban 20.000 millones de dólares. Los intereses de la deuda para el año 1999 eran de 11.000 millones de dólares.<sup>22</sup> Se buscaba supuestamente con estas medidas, sostener una balanza comercial favorable, restringir el flujo de papel moneda con el fin de contener la inflación y dar un marco de competitividad a la economía, al mismo tiempo posibilitar la apertura de importaciones y ser facilitadores del capital financiero.



23

Paralelamente se inició un fuerte proceso de privatizaciones que permitiría, según el gobierno, favorecer al capital nacional e internacional y al mismo tiempo aumentar su caudal de aliados políticos, ya que con estas medidas se buscaba que los sectores concentrados de la economía apoyaran a un gobierno justicialista, algo impensado hasta ese momento; no obstante, vale remarcar que, en lugar de privatizar empresas monopólicas o que no producían inversiones y vivían de rentas, intereses u otro tipo de capital no productivo, se privatizaron empresas de recursos y de servicios clave. Aspiazu y Basualdo al respecto señalan:

“...En ese marco, no resulta casual que, a diferencia de otras experiencias como la británica, el desarrollo de dicho programa no comenzara por aquellas empresas o sectores de menor significación económica y/o que se insertaban en entornos competitivos o, por lo menos, donde la condición de monopolios naturales podría verse erosionada. Por el contrario, en el ejemplo argentino, el programa de privatizaciones se inició por dos de las más importantes y emblemáticas empresas públicas (Aerolíneas Argentinas y la telefónica estatal –ENTel–), precisamente aquellas cuya privatización se vio truncada –por la propia oposición del justicialismo– durante la gestión de gobierno del radicalismo...”<sup>24</sup>

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 408.

<sup>23</sup> EDUARDO CONESA, *¿Qué pasa en la economía argentina?* ..., cit. p. 95.

<sup>24</sup> DANIEL AZPIAZU; EDUARDO BASUALDO, “Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales”, en *Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos*

Los autores sostienen además que:

“...sin duda, los costos del aprendizaje privatizador poco o nada interesaron a la administración gubernamental. En la medida en que, mediante la privatización de empresas estatales, se pudiera hacer converger los intereses de los acreedores externos y del capital concentrado radicado en el país, el círculo vicioso al que había conducido la pugna por el excedente entre los distintos componentes del “gran capital” durante los ochenta (cesación de pagos de la deuda externa, hiperinflación, etc.), podría devenir en un círculo “virtuoso” de asociación y convergencia, al margen de las necesidades de los sectores populares...”<sup>25</sup>

El sistema de privatizaciones sirvió como una inyección momentánea de fondos, que se sumarían a los créditos externos. Vale recordar que en Estados Unidos había sido electo presidente en 1989 el republicano George Bush con quien Menem tendría una relación muy estrecha, sirviéndole como puerta de entrada a los capitales internacionales. Párrafo aparte es la cuestión vinculada a la notable rentabilidad que obtuvieron esas empresas, que participaron en la propiedad accionaria de algunas de las firmas privatizadas.<sup>26</sup>

Esta apertura al mundo, como se lo denominó y celebró desde la política menemista, basada en los preceptos del neoliberalismo, estaba inexorablemente ligada a las fluctuaciones de los capitales extranjeros. Hasta 1994 no se evidenció esta característica, pues se confiaba en que las altas tasas de interés que prevalecían en Argentina mantendrían altas expectativas en los inversores, y que estos, lejos de llevarse esas inversiones, las incrementarían en función de la confianza generada por el Plan de Convertibilidad.

“...si bien Argentina entre los años 1991 – 2001 mantuvo su tipo de cambio en su famoso “uno a uno”, buscando mantener los precios controlados, -ya que la tesis económica de los principales economistas e ideólogos de la convertibilidad era que al no haber devaluaciones

---

*estructurales*, FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede Argentina. 2004, p 5. Disponible en «<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/flacso/azpiazu.pdf>» [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

<sup>25</sup> Ídem.

<sup>26</sup> Ibídem, p 21.



los precios se mantenían estables-, este presupuesto resultó erróneo ya que el índice del costo de vida subió nada menos que un 62%, desobedeciendo al no aumento del dólar...”<sup>27</sup>

Cabe destacar que entre 1991 y 1994 el control de la inflación a menos de un dígito anual contribuyó a la recuperación de la base monetaria que a su vez ayudó al fortalecimiento del sistema bancario y a la aparición del crédito. En 1994 sucede el primer traspie de este sistema económico a nivel nacional, ligado al denominado “efecto tequila”.<sup>28</sup> En Argentina tuvo un fuerte impacto, produciéndose un rápido retiro de depósitos del sistema bancario, una caída en las cotizaciones bursátiles, y una disminución de las reservas.<sup>29</sup>

La percepción que tenían los agentes económicos sobre países emergentes hizo que se observara a la Argentina como similar a México. Este efecto contagio de la crisis mexicana -que provocó una suba del riesgo país, la declinación del valor de las acciones, menor afluencia de capitales-, sumado a la percepción de la sobrevaluación del tipo de cambio, las preocupaciones por el déficit fiscal y la reforma constitucional que permitía la re-elección del presidente provocó

<sup>27</sup> El problema de esta teoría consiste en que es radicalmente falsa. En 1985 los Estados Unidos devaluaron en un 35% y no tuvieron inflación interna en el índice del costo de vida. En 1992, Inglaterra, España e Italia devaluaron fuertemente sin inflación interna. En 1997 y comienzos de 1998, Corea devaluó en un 50%, sin inflación, y lo mismo ocurrió en mayor o menor medida en los demás “tigres del Asia.”<sup>27</sup> También es el caso de Brasil en 1999; su devaluación fue del 50% y el índice del costo de vida subió un 5%. Desde 1991 Argentina venía con un constante crecimiento, un aumento del P.B.I. en términos reales del 7% , de la inversión bruta interna fija del 22% e importaciones por u\$s 15.870 millones (+ 35%) con exportaciones por u\$s 11.546 millones (+17%) que arrojaban un déficit de balanza comercial de u\$s 4.324 millones.<sup>27</sup> Ese mismo año el superávit fiscal descendía un 70% con un saldo de \$ 606 millones para los nueve meses primeros meses. Los ingresos corrientes crecieron en \$ 2.068 millones (+ 6%) y los egresos corrientes en\$ 4.184 millones (+14%). EDUARDO CONESA, *¿Qué pasa en la economía argentina...*, cit. p. 26?

<sup>28</sup> El denominado efecto tequila surgió en México, debido a que durante la década de los 80 y principios de los 90, México recibió un fuerte flujo de capitales consecuencia de un programa de estabilización y reformas estructurales; la importante liberación del sistema financiero implicó un aumento del crédito de tal proporción y velocidad que superó la capacidad de los supervisores de turno. La desaceleración del crecimiento económico en 1993 provocó que comenzaran a crecer los malos préstamos creciendo rápidamente la cartera irregular. Las principales causas del crecimiento de la deuda fueron un sector financiero sin restricciones ni control sobre las tasas, bancos privatizados sin una adecuada capitalización, respaldo ilimitado a las obligaciones de los bancos y supervisión bancaria débil. Estos factores hicieron un sistema financiero muy vulnerable. En 1994 Estados Unidos cambió las condiciones de la liquidez mundial al aumentar la tasa de interés. México se vio fuertemente afectado y se vio obligado a abandonar la paridad fija y realizar una devaluación de su moneda, lo que provocó que muchos inversionistas internacionales trasladaran sus capitales de los países emergentes hacia países más seguros. Hacia fines de 1994, la reversión del flujo de capitales condujo a una brusca devaluación del peso mexicano. JAVIER ARNAUDO, LUIS QUEROL, *Crisis del tequila: sus efectos sobre el sistema financiero argentino y sus normas prudenciales*, Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2013, p. 4. Disponible en «[https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MDB\\_Arnaudo.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MDB_Arnaudo.pdf)». [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2018].

<sup>29</sup> COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), *Impacto de la crisis asiática en América Latina*. Santiago de Chile 1998, p. 5. Disponible en «[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/14951/S9800032\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/14951/S9800032_es.pdf?sequence=1)» [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

serias dudas sobre la capacidad de Argentina de mantener el régimen de convertibilidad.<sup>30</sup> Si a esto se añade la suba de las tasas de interés internacionales, que provocaron la baja en el ingreso de divisas y el estancamiento de la base monetaria, sumado a que las principales empresas del Estado ya se habían privatizado, es decir no generaban ingresos en dólares, todo ello contribuyó a provocar recesión. La “crisis del tequila” se tradujo en una pérdida de reservas, además muchos bancos entraron en crisis porque los depositantes particulares que no salían del sistema, se trasladaban hacia los grandes bancos habida cuenta que no existía un seguro de depósitos.<sup>31</sup>

A esta crisis vivida en nuestro país a partir de fluctuaciones a nivel internacional, le sucedieron otras. En 1992 y 1993 la crisis del sistema monetario europeo, y en 1997- 1998 la crisis de los países asiáticos -Corea, Indonesia, Malasia y Tailandia- que hasta su repentina caída en desgracia en 1997 eran objeto de admiración en todo el mundo por sus logros económicos y despertaban gran interés en los inversionistas extranjeros.<sup>32</sup> Estas crisis afectaron rápidamente a los mercados bursátiles y cambiarios, siendo las economías emergentes las más afectadas. Cabe señalar además que entre 1991 y 1996 se aumentó en un 66% el gasto público.<sup>33</sup>

El impacto social de las políticas económicas adoptadas fue profundo. Para 1999 ya eran de público conocimiento los casos de corrupción y los negativos resultados de las políticas económicas, que incrementaron la pobreza y la indigencia, al mismo tiempo acrecentaron la brecha entre los niveles más altos y más bajos de riqueza del país. Ese mismo año se realizaron elecciones en las cuales resultaron vencedores los candidatos opositores Fernando de la Rúa y Carlos Álvarez, bajo un frente electoral denominado Alianza para el Trabajo, la Justicia y la Educación, conocido comúnmente como la Alianza. Basaron su campaña en su capacidad para superar la recesión y mantener en pie la convertibilidad, acompañando esto de una administración más honesta y prudente que terminaría con la especulación y reiniciaría el círculo virtuoso de la inversión y la producción. Cabe aclarar que el gobierno tanto en su campaña como en el inicio de su gestión tuvo un discurso que hacía hincapié en que los problemas de la Argentina estaban vinculados a causas externas a la economía, como la corrupción y el despilfarro, en clara alusión al gobierno menemista. Se evitó atacar el plan de convertibilidad debido a la gran aceptación que tenía en amplios sectores de la sociedad, sobre todo en las clases altas y medias. Como Ministro

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 8.

<sup>31</sup> *Ídem.*

<sup>32</sup> EDUARDO CONESA, *¿Qué pasa en la economía argentina...*, cit. p. 86.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 72.

de Economía y Hacienda se designó a José Luis Machinea, reemplazado luego por Domingo Cavallo. Su principal objetivo era reducir el déficit fiscal, y entre sus medidas la más recordada fue la del “blindaje financiero”, un paquete de rescate económico financiero en el que estuvieron involucrados como principales prestamistas el FMI y el gobierno español. Este préstamo llegaría a los 39.700 millones de dólares y tenía como fin principal el sostenimiento del pago de la deuda externa.<sup>34</sup>

La economía argentina se encontraba en un momento muy delicado, con un riesgo país muy alto, fuga de capitales e índices económicos nunca antes vistos. En su análisis, Marcos Novaro sostiene que:

“...los aspirantes a suceder a Menem, duhaldistas y aliancistas, juzgaron que sólo cabía hacer mejor que Menem y Cavallo lo que éstos habían intentado, siempre dentro de la convertibilidad hasta que el crecimiento de la economía desactivara el problema y la coyuntura externa volviera a ser favorable. Apuesta que precisamente resultaría ser más arriesgada a partir de la devaluación brasileña, que privó la producción local de la salida exportadora que la había ayudado a superar el efecto tequila. El año 1999 trajo aparejado un 43% de encarecimiento de los productos argentinos con respecto a su principal socio comercial...”<sup>35</sup>

A nivel global, la ola de crisis financieras daba cabida a medidas proteccionistas y a devaluaciones defensivas en todo el mundo y alentaba una visión más crítica de la globalización y las reformas de mercado. Un clima nacionalista y revisionista ganó terreno en algunos de los sectores que habían votado la alianza. En los grupos medios y altos que todavía confiaban en el mercado, creció la adhesión a la dolarización y cualquier otra medida que asegurara que el ajuste concluyera con éxito su tarea disciplinadora sobre el gasto público y los sindicatos. Lo único que mantenía unidos a estos dos mundos cada vez más divergentes entre sí era su apego incondicional a la convertibilidad. El gobierno adoptó medidas de flexibilización laboral con la esperanza de que repuntaran las inversiones, algo que no sucedió; ello lo llevó a intentar una segunda vía: bajar el gasto. En mayo de 2000 dispuso un recorte de entre 12 % y el 15% para los salarios públicos nacionales de modo tal que los costos de la crisis recayeron sobre los más

<sup>34</sup> Diario *Clarín*, miércoles 5 de agosto de 2000. Disponible en « [https://www.clarin.com/economia/salio-blindaje-us-39700-millones\\_0\\_HyaqVYxCYg.html](https://www.clarin.com/economia/salio-blindaje-us-39700-millones_0_HyaqVYxCYg.html) ». [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2018].

<sup>35</sup> MARIO RAPOPORT, *Las políticas económicas de la Argentina...*, cit. p. 430.

débiles y la protesta social volvió a presentarse.<sup>36</sup> En ese momento la CGT se había dividido y quedó bajo el control del Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA)<sup>37</sup>, dirigida por Hugo Moyano, lanzando un plan de lucha.

Paralelamente la relación entre el Presidente y el Vicepresidente se deterioraba, la tensión fue en aumento hasta que estalló un escándalo por coimas que se habrían pagado a senadores opositores para aprobar la Ley de Reforma Laboral. Álvarez vio en ello la oportunidad para retomar la iniciativa: reclamó una investigación exhaustiva y solicitó suspender la actividad del Senado y adelantar las elecciones programadas para 2001 en la que se renovarían por completo la Cámara por primera vez a través del voto directo de los ciudadanos, como lo había establecido la reforma constitucional de 1994. El presidente, desestimó las denuncias e hizo recambios en el gabinete que perjudicaban tanto a alfonsinistas como a Álvarez, quien anunciaría su renuncia a la vicepresidencia el 6 octubre 2000. Esta renuncia impactó fuertemente sobre los mercados y la opinión pública, la confianza en el Presidente se derrumbó.

A lo expuesto anteriormente debemos sumar que en marzo de 2001 se produjo el retorno al Ministerio de Economía de Domingo Cavallo. Éste llevó a cabo un conjunto de medidas que profundizaron la recesión y la pobreza. La desconfianza hacia el gobierno y en general hacia toda la clase política se incrementó notablemente, todos esperaban el cataclismo y cuando a comienzos de diciembre, en un desesperado intento por frenar la fuga de capitales, Cavallo dispuso un "corralito bancario" que limitaba las extracciones de dinero que podían hacerse en los bancos, el clima de rebeldía que se había propagado en los sectores bajos ganó las clases medias e incluso a los sectores empresariales directamente afectados por la medida. En los días siguientes al anuncio del "corralito " se volvieron a realizar, como en 1989 y 1990, saqueos de los comercios en los principales núcleos urbanos del país; De la Rúa intentó detenerlos decretando el estado de sitio, pero no fue suficiente y estalló la rebelión. Los grupos piqueteros y los "cacerolazos" de la clase media porteña confluyeron en una movilización espontánea a la Plaza de Mayo, que cuestionó a toda la dirigencia política con el slogan "que se vayan todos." El gobierno reprimió duramente las manifestaciones, dejando un triste saldo de muertos y heridos;

---

<sup>36</sup> Diario *Página 12*, viernes 11 de abril de 2003. Disponible en: «<https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-18688-2003-04-11.html>» [Fecha de consulta: 25 de marzo de 2018].

<sup>37</sup> El MTA era una corriente interna de la CGT fundado en 1994 por Alicia Castro, Juan Manuel Palacios y Hugo Moyano para luchar contra las políticas neoliberales aplicadas por Carlos Menem.

algunas fuentes señalaron que hubo al menos 9.000 participantes y 30 muertos.<sup>38</sup> Como consecuencia de esta masiva protesta, el 20 diciembre 2001, mientras continuaban las manifestaciones, De la Rúa presentó su renuncia al Congreso y salió en helicóptero de la casa de gobierno.

En sólo quince días el país tuvo cinco presidentes, consolidó su default financiero, abandonó la férrea política cambiaria que desde 1991 sostenía y devaluó el peso. Todo ello en medio de una crisis socio-económica sin precedentes.

### **II.3.- IMPACTO DE LAS POLÍTICAS NEOLIBERALES EN LA INDUSTRIA Y EL MERCADO LABORAL. POBREZA Y EXCLUSIÓN.**

Para intentar dilucidar los cambios y continuidades en la política laboral y específicamente en lo que respecta a las industrias, debemos remarcar que la crítica coyuntura durante los primeros años del menemismo redujo la capacidad de resistencia de los trabajadores a las medidas que afectaban sus derechos laborales. Estas políticas perjudiciales para la clase obrera se irían gestando y desarrollando de forma paulatina y teniendo como eje fundamental la adaptación de las mismas a la política macroeconómica del gobierno, temática desarrollada en el apartado

---

<sup>38</sup>CENTRO DE ESTUDIOS LEGALES Y SOCIALES (CELS), *La protesta social en la Argentina durante diciembre de 2001*. Argentina, 2002, p. 17. Disponible en «[https://www.cels.org.ar/common/documentos/protesta\\_social\\_en\\_argentina\\_mar2002.pdf](https://www.cels.org.ar/common/documentos/protesta_social_en_argentina_mar2002.pdf)» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018].

anterior. En el transcurso de los años noventa, en un contexto signado por la instrumentación de diversas políticas de ajuste estructural, se registraron cambios de significación en la economía argentina, muy particularmente en su sector manufacturero. Como producto de dicho proceso la industria local resultó sumamente afectada, consolidándose la tendencia a la “desindustrialización” (entendida como la pérdida de participación de la actividad manufacturera en el PBI global) que se había iniciado a mediados de los años setenta.

Uno de los principales problemas que tuvieron las industrias fue la poca capacidad para otorgar valor agregado a sus productos. Sumado al efecto disciplinador que tuvo la desregulación de las importaciones y el fuerte ingreso de productos importados que competían directamente con los de industria nacional, debemos mencionar el gran crecimiento que tuvo el sector de servicios, ligado íntimamente al efecto de las privatizaciones y la desregulación en el sistema de precios, avalado por una política de libre mercado.

Desde una perspectiva cronológica, estas reformas, leyes y decretos tienen un punto de partida muy significativo, el 17 de octubre de 1990. Esa fecha, lejos de ser festiva, fue el comienzo de la pérdida de derechos de la clase obrera. Ese día, Menem firmó un decreto limitando el derecho de huelga en los servicios públicos, en momentos en que comenzaban las licitaciones para la privatización de empresas. Siguiendo la escalada, en julio de 1991 con el decreto 1.334 el gobierno decidió no homologar ningún convenio colectivo que contuviera cláusulas indexatorias; sumado a esto, los salarios no podrían pactarse por menos de seis meses y todo incremento debía corresponderse con una mejora en la productividad.<sup>39</sup> En noviembre de 1991 se aprueba la Ley Nacional de Empleo, que, entre otras cosas, reglamentaba topes en las indemnizaciones por despidos injustificados, al mismo tiempo que modificaba los plazos contractuales haciéndolos más flexibles y por menor tiempo. También preveía la reducción de las cargas sociales por parte de los empleadores, lo que llevaría a terminar con el trabajo en negro según los voceros del gobierno en ambas Cámaras, pero que claramente buscaba disciplinar a la clase obrera y mantener controlada la inflación en el marco del plan de convertibilidad. Tuvo demoras esta ley ya que los sindicatos se opusieron al considerarla negativa para sus representados, debido a que eliminaba conquistas históricas como los convenios colectivos de trabajo. Con estas medidas durante los siguientes años aumentó el desempleo y el subempleo, sobre todo en el sector

---

<sup>39</sup> MARIO RAPOPORT, *Las políticas económicas de la Argentina...*, cit. p. 412.

público. Gran número de empresarios industriales, inclusive pequeños y medianos, optaron por cerrar sus plantas y convertirse en importadores de sus mismos productos, o bien traspasar sus capitales al negocio financiero.<sup>40</sup> El impacto social de las políticas económicas adoptadas fue profundo, incrementando la pobreza y la indigencia, al mismo tiempo que acrecentaron la brecha entre los niveles más altos y más bajos de riqueza del país.<sup>41</sup> El empobrecimiento de Argentina alcanzó niveles críticos, en octubre de 2002. El Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) reveló que un 57,5% de los argentinos vivían por debajo de la línea de pobreza y un 27,5% eran indigentes, es decir, percibían ingresos insuficientes para acceder a una canasta básica de alimentos.<sup>42</sup> Desde mediados de los años '90 con la profundización de la crisis, se intensificó la conflictividad social, acompañada por la emergencia de nuevos actores (trabajadores desocupados, asambleas barriales, ahorristas damnificados y otros) y por un abanico diverso de formas de expresión de la protesta. Vale destacar que además de los alarmantes incrementos en el desempleo, se sumó un crecimiento del subempleo o empleo precario, comúnmente llamado “en negro”. Para 1995 era del 36% de la población económicamente activa.<sup>43</sup> Todos estos factores fueron caldo de cultivo que tuvo su punto álgido en las manifestaciones del 19 y 20 de diciembre de 2001.

El siguiente cuadro grafica lo analizado anteriormente.

Año	Porcentaje debajo de la línea de pobreza%	Tasa de actividad	Tasa de desocupación	Desempleo + subempleo
1990	33,6	39,1	8,6	-
1991	21,9	39,5	6,9	15,5

<sup>40</sup> PABLO VINOCUR, LEOPOLDO HALPERIN, “Pobreza y políticas sociales en Argentina en los años noventa”, en *serie políticas sociales*, CEPAL, Santiago de Chile, 2004, p. 12. Disponible en «[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6074/S044231\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6074/S044231_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018].

<sup>41</sup> Diario *La Nación*, 25 de octubre de 2003. Disponible en «<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-desigualdad-se-acelero-en-el-pais-en-los-anos-90-nid539047/>» [Fecha de consulta: 25 de abril de 2018].

<sup>42</sup> La mala distribución del ingreso y el consumo se mide según el índice Gini, según el cual el 0 equivale a una sociedad donde reina la igualdad total y el 100 supone que una sola persona acapara toda la riqueza. La Argentina registraba en 1992 un indicador de 44,7 puntos, lo que la ubicaba en el tercer lugar de América latina, sólo detrás de Uruguay y Venezuela, como nación equitativa. Cuatro años después, el Gini argentino se incrementó a 48,2 puntos, en 1998, a 49,5 y en 2001 alcanzó 52,2, lo que dejó al país en el sexto puesto, superado por Costa Rica, Perú y Jamaica, PABLO VINOCUR, LEOPOLDO HALPERIN, *Pobreza y políticas sociales en Argentina en los años noventa*...cit.p..9.

<sup>43</sup> MARIO RAPOPORT, *Las políticas económicas de la Argentina*..., cit. p. 413.

1992	15,1	39,8	6,9	15,2
1993	13,6	41,5	9,9	18,7
1994	11,9	41,1	10,7	20,9
1995	16,3	42,6	18,4	21,7
1996	19,6	41,0	17,1	29,7
1997	18,8	42,1	16,1	29,3
1998	17,7	42,4	13,2	26,5
1999	19,1	42,8	14,5	21,4

44

#### **II.4.- CAMBIO DE RUMBO EN LA POLÍTICA ECONÓMICA. LA INDUSTRIA, EL MERCADO DE TRABAJO. 2003-2007.**

El proceso de recuperación de empresas comenzó en el momento más duro de la crisis y su evolución, positiva en la mayoría de los casos, se explica por el cambio de rumbo de las políticas económicas, laborales y sociales que se adoptaron a partir de 2003. El 25 de mayo de aquel año supuso un punto de inflexión en cuanto a modelo económico y políticas orientadas a la refuncionalización de un modelo sustitutivo de importaciones y promoción de las PyMEs, entre ellas, como veremos, Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), que comenzaron o retomaron su actividad, orientadas al mercado interno. Podríamos afirmar que el gobierno de Néstor Kirchner fue, en cierto modo, un retorno a los planteos del keynesianismo, del primer peronismo y hasta del desarrollismo, adaptados a las características de los nuevos tiempos.

“...El Estado protegió la producción nacional e implementó políticas de promoción de desarrollo industrial a través de créditos regulados, subsidios y la transferencia de ingresos

---

<sup>44</sup> Ibídem, p. 434.



del agro a la industria. El modelo “nacional-popular” como lo denominaron algunos analistas, buscó el crecimiento de la burguesía industrial nacional, productora de bienes de consumo, y salarios elevados que garantizaban el consumo de dichos productos. Las pequeñas y medianas empresas cumplieron un rol central en la expansión de la producción industrial y del empleo...”<sup>45</sup>

El periodo 2003 – 2007 fue de un crecimiento sostenido y de una magnitud asombrosa. Desde la devaluación ocurrida en los últimos días del año 2001, en la balanza comercial se observaron superávits como resultado de la sustitución de importaciones, del aumento de las exportaciones y fundamentalmente el incremento del precio de los commodities. Luego de seis años de exportaciones fijas (en U\$U 26.000 millones 1997-2002), en el período 2003-2006 se acumuló un crecimiento del 61%.<sup>46</sup> Las PyMEs mostraron una recuperación y sostenimiento a lo largo de esta etapa, en cuanto a empleo, salarios y capacidad instalada, siendo una parte fundamental en el esquema económico imperante. En el año 2006, la producción industrial llevaba alrededor de cuarenta y seis meses seguidos de recuperación primero, y de crecimiento después, en un proceso que se inició en el mes de noviembre de 2002.<sup>47</sup>

“...La industria aumentó en el año 2006 su producción en niveles similares a los que presentó en 2005, cuando subió 7,7% a lo largo del año. Las exportaciones de las PyMEs industriales se expandieron en un 40% entre los años 2002 y 2005, crecieron las ventas en manufacturas de origen agropecuario (MOA) así como las de origen industrial (MOI), aunque en este último grupo el crecimiento fue mayor, y las ventas al exterior de las PyMEs estuvo liderado por las empresas de sectores intensivos en escala y por aquellas productoras de bienes especializados...”<sup>48</sup>

Otro elemento a tener en cuenta en esta etapa es el papel que jugaron las organizaciones obreras. Desde 2003 los sindicatos tradicionales recobraron protagonismo como promotores del conflicto social y de la negociación laboral; sobre todo si los comparamos con lo sucedido en la década anterior, eclipsados, por efecto de la crisis, por la visibilidad pública de los movimientos piqueteros, de desocupados, asamblearios o de fábricas recuperadas.<sup>49</sup> Como mencionábamos, el

---

<sup>45</sup> AGUSTINA QUIROGA, *Aspectos de la política económica kirchnerista*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, 2008. p. 6. Disponible en «<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.479/te.479.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018].

<sup>46</sup> *Ibídem*, p. 36.

<sup>47</sup> *Ibídem*, p. 37.

<sup>48</sup> *Ídem*.

<sup>49</sup> ANA ELISA ARRIAGA. *La historia reciente del movimiento obrero argentino en perspectiva. Potencialidades de las discusiones sobre revitalización sindical*. Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades,

año 2003 marca un punto de ruptura a nivel sindical con la asunción de Néstor Kirchner a la presidencia de la nación. Si se tienen en cuenta tres variables clásicas de análisis: aumento de la conflictividad laboral, aumento de la afiliación y de las negociaciones colectivas de trabajo, podemos hablar de una revitalización del movimiento sindical. Se produjo un dialogo diferente entre el Estado y los diferentes movimientos y organizaciones sindicales, lo cual se vio reflejado en el Consejo del Salario Mínimo Vital y Móvil, y en la Ley de Ordenamiento Laboral N° 25.877 del año 2004. Sebastian Etchemendy y Ruth Berins Collier sostienen que:

“...A diferencia de otros casos de reforma neoliberal profunda, la desindustrialización en Argentina no supuso un viraje de la producción hacia sectores que tradicionalmente no habían sido sindicalizados o eran difíciles de organizar, tales como las industrias intensivas en recursos naturales en Chile o la producción de tipo maquila en México. Por el contrario, los sectores que crecieron en el contexto de la liberalización del mercado y que conformaban la nueva vanguardia del sindicalismo argentino, como los de alimentos, transporte y petróleo privado, a pesar de haber sido relativamente moderados durante la ISI, poseían altas tasas de sindicalización y engendraron tradicionales prácticas de negociación colectiva y militancia...”<sup>50</sup>

Uno de los aspectos más destacados en cuanto a participación de sindicatos estuvo vinculado al significativo incremento de las negociaciones y convenios colectivos de trabajo en el marco de la recuperación salarial lograda por un amplio espectro del movimiento obrero. El siguiente grafico muestra este crecimiento.

Años	Número de acuerdos y convenios de empresas
1991	18
1992	44
1993	91
1994	104
1995	125
1996	107
1997	167

---

Universidad Nacional de Córdoba, 2018, p. 8. Disponible en «<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6528831.pdf>» [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2019]

<sup>50</sup> SEBASTIAN ETCHEMENDY, RUTH BERINS COLLIER, “Golpeados pero de pie: resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina 2003 – 2007”, en *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, núm. 13, Buenos Aires 2008, p. 150. Disponible en «<https://www.redalyc.org/pdf/522/52235601006.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018].

1998	189
1999	185
2000	64
2001	128
2002	181
2003	338
2004	236
2005	365
2006 (Ene – Nov)	494

51

## II.5. CÓRDOBA EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS NEOLIBERALES. 1990-2007

Para poder comprender el proceso de crisis que atravesó la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello a partir de la década de los ochenta, que terminó en la toma de la misma por parte de los trabajadores, resulta imprescindible trazar un panorama de la evolución política y económica de la provincia de Córdoba en esa etapa, que de hecho guarda una estrecha relación con los procesos analizados en el segundo capítulo respecto del impacto de las políticas neoliberales a nivel nacional.

Un eje clave para entender los procesos que se operaron en la provincia mediterránea tiene que ver con identificar cómo se relaciona el gobierno de la misma con el gobierno nacional; al respecto, cabe consignar que desde 1989 y hasta el 2001 provincia y nación fueron gobernadas

---

<sup>51</sup> Cuadro de elaboración personal en base a datos extraídos de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Disponible en  
 «[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/negociacioncolectiva/20061227\\_noticiaNegociacionColectiva.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/negociacioncolectiva/20061227_noticiaNegociacionColectiva.pdf)  
 » [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018]

por partidos políticos de signo contrario.<sup>52</sup> La tensión que esta situación generó se expresó, entre otros factores, en la discrecionalidad de la asignación de recursos y en la negativa de la provincia a la firma de los pactos federales. Asimismo, esta situación contribuyó a generar una tendencia sostenida en la que los gobernadores locales en sus prácticas políticas reforzaron la imagen de las particularidades y excepcionalidades de la provincia. En términos discursivos se esforzaron por construir la idea de un Estado provincial fuerte que trabajaba para los ciudadanos y un Estado nacional debilitado al que se lo responsabilizaba de las sucesivas crisis económicas.<sup>53</sup>

Tras la recuperación democrática de 1983 y hasta 1995, la provincia fue gobernada por Eduardo Angeloz de la Unión Cívica Radical; nos interesa analizar aquí lo que acontece a partir de la última y más conflictiva etapa de su gobierno. En medio de este período, el gobernador desarrolló su campaña para acceder a la presidencia, en ella intentó despegarse de la crisis económica y social en la cual estaba inmerso el país en los momentos finales de la gestión de Raúl Alfonsín. De línea opositora al entonces presidente, Angeloz intentó mostrar la eficiencia de su gestión, y basó su campaña en el famoso slogan del “lápiz rojo” con el que comenzaría una etapa de ajuste y privatización, de ser necesaria, de las principales empresas y áreas del Estado. Claramente no pudo competir con las propuestas de “salariazó” y “revolución productiva” del riojano Carlos Menem, representante del Partido Justicialista. Luego de la derrota en las elecciones presidenciales de 1989, Angeloz dio un giro en su discurso para despegarse de las reformas que, como analizamos, comenzaron a desarrollarse a nivel nacional. Su tercera gestión al frente del ejecutivo provincial, comenzó en 1991 al ganar las elecciones de aquel año imponiéndose con un 51,7 % de los votos sobre el candidato del Partido Justicialista, que obtuvo el 36,4%.<sup>54</sup> En su gestión de gobierno no ordenó las cuentas públicas tal como había anunciado en la campaña electoral de 1989, cuando sostuvo su candidatura para la presidencia de la nación;

---

<sup>52</sup> En el período analizado y en relación con la evolución política provincial se sucedieron en el máximo cargo ejecutivo tres personas durante cuatro periodos. En primer lugar, Eduardo Angeloz, que asume en 1983, es reelecto en tres oportunidades y termina su mandato antes de lo estipulado en 1995, en medio de una profunda crisis política y económica; le sucederá en el poder otro representante de la UCR, Ramón Mestre (1995-1999), y finalmente en 1999 José Manuel De La Sota del Partido Justicialista, quien ejercerá dos mandatos consecutivos (1999-2003, 2003-2007), comenzando el período de hegemonía de Unión por Córdoba.

<sup>53</sup> NATALIA BECCARIA, CLAUDIA BENITEZ, “un acercamiento al Estado y las políticas laborales en Córdoba, 1999 – 2007”, en *Congreso nacional de estudios del trabajo*, Buenos Aires, 2015, p. 9. Disponible en «[https://www.aset.org.ar/2015/ponencias/14\\_Schuster.pdf](https://www.aset.org.ar/2015/ponencias/14_Schuster.pdf)» [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018].

<sup>54</sup> GABRIELA CLOSA, “La recuperación de la democracia y los gobiernos radicales. Angeloz y Mestre (1983 – 1999)”, en *Tcach, Cesar. (Coordinador) Córdoba Bicentenario, Claves de su historia contemporánea*. Universidad Nacional de Córdoba, 2010, p 476.

tampoco aplicó los ajustes anunciados con su “lápiz rojo”; por el contrario, continuó desarrollando un esquema de gobierno que tuvo al elevado gasto público como una de sus características principales, generando con este accionar déficit fiscal y endeudamiento. Recurrió a los aportes de los bancos, siendo los de la Provincia y Social los que sostuvieron la expansión de beneficios para los sindicatos y trabajadores del Estado, más allá de sus posibilidades reales.<sup>55</sup> Buscó privatizar las principales empresas y organismos estatales comenzando por el Banco de Córdoba y EPEC, pero las mismas no llegaron a concretarse debido a la férrea resistencia que desarrollaron sus trabajadores.

A partir de la segunda mitad de la década del noventa el denominado “efecto tequila” precipitó la crisis en un contexto en que las finanzas provinciales mostraban altos niveles de déficit fiscal, endeudamiento y dificultades para mantener el nivel salarial de la administración pública. La conflictividad social se disparó y la provincia se vio imposibilitada de cumplir con sus obligaciones en un contexto en que el gobierno nacional insistía en que toda ayuda financiera se iba a proporcionar a contraprestación de la adecuación de las políticas provinciales en temas como privatización, jubilaciones y readecuación fiscal a los esquemas nacionales. A esos factores críticos se sumaron una serie de denuncias de corrupción contra los funcionarios que deslegitimaron la gestión angelocista y propiciaron la renuncia anticipada del gobernador.<sup>56</sup>

“...En 1995 asumió anticipadamente la gobernación Ramón B. Mestre, en el marco de una aguda crisis económica, social y política. Mestre tuvo, entonces, el enorme desafío de atender los efectos de la crisis, implementar un conjunto de medidas orientadas a la recomposición económica de la provincia, mantener el caudal electoral de su partido y articular el juego político entre el oficialismo y la oposición...”<sup>57</sup>

Su gestión se identificó mayormente con la aplicación de un plan de emergencia económica destinado a saldar deudas y sanear las finanzas provinciales. Para ello, se comenzaron a pagar los salarios con bonos e importantes quitas, se redujo el número de ministerios y la planta de empleados públicos y se descentralizaron obligaciones hacia los municipios. Una de las áreas

---

<sup>55</sup> Ídem.

<sup>56</sup> Ibídem, p. 478.

<sup>57</sup> GABRIELA CLOSA, “Oficialismo y oposición en la gobernación de Mestre: los partidos políticos con representación en la Legislatura de Córdoba”, en *XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia*, Departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2013, p. 2. Disponible en «<https://www.aacademica.org/000-010/744>» [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018].

más afectadas por el ajuste fue la social a través de recortes en las políticas sanitarias y educativas cuyo símbolo más importante fue una reducción del número de escuelas rurales. La modalidad de gestión de Mestre durante la crisis, con la adopción de medidas poco consensuadas y conflictivas, se extendió a lo largo del tiempo aun cuando las finanzas provinciales se habían saneado. Esto último generó una fuerte oposición al gobierno radical que en las elecciones de 1999 finalmente le otorgaría la victoria al candidato del Justicialismo.<sup>58</sup>

A partir de ese año la administración de José Manuel de la Sota se identificó centralmente con la adopción del neoliberalismo como eje de la gestión estatal, a través de la sanción de un programa de políticas de ajuste y privatizaciones tendientes a adecuar la provincia a los proyectos propuestos por nación. Dentro de ese esquema, se impulsó una nueva reforma constitucional destinada a reducir el gasto público del Poder Legislativo, a través de la creación de una sola cámara legislativa. Además, con el acuerdo del radicalismo, en el año 2000 se impulsó la sanción de una ley de reforma del Estado tendiente a favorecer el proceso de privatizaciones y reestructuración de la administración pública.<sup>59</sup>

Para finales de la década del noventa comenzaron a expresarse crecientes reclamos por la gestión política y a evidenciarse claramente los efectos socioeconómicos del modelo neoliberal que se estaba adoptando tanto a nivel nacional como provincial. Se instalaron los primeros piquetes en la ciudad de Cruz del Eje y en la periferia de la ciudad de Córdoba. Para mediados del año 2000 comenzó a gestarse un ciclo de protestas protagonizado principalmente por los trabajadores estatales y otros colectivos integrados por sectores de clase media empobrecida, desempleados y sectores de pobreza estructural que reclamaban por derechos que el Estado debía asegurar y que estaban siendo vulnerados producto del desempleo, la precarización de la intervención social estatal y las deudas salariales. Los principales gremios movilizados fueron los empleados públicos con reclamos salariales, jubilatorios y el rechazo a los proyectos de

---

<sup>58</sup> *Ibídem*, p.8.

<sup>59</sup> JUAN MANUEL REYNARES, *La trayectoria identitaria del peronismo provincial entre 1987 y 2003*, Editorial CEA, colección Tesis, Universidad Nacional de Córdoba, p. 68. Disponible en «<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/5797/Reynares%20c%20Juan%20Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>» [Fecha de consulta: 20 de junio de 2018].

privatización de EPEC. Para las elecciones de 2001 también hizo su aparición el “voto bronca” con un porcentaje cercano al 18% que incluía los votos en blanco, impugnados y anulados.<sup>60</sup>

A partir de 2001 la conflictividad se incrementó notoriamente a través de la actividad gremial de los sindicatos estatales, provinciales y municipales e hizo eclosión en las jornadas de diciembre de 2001 denominadas el “Argentinazo”. Según Mónica Gordillo, el estallido social del 19 y 20 de diciembre aglutinó diversos fenómenos sociales con temporalidades diferentes como la conflictividad sindical, la urbana, la piquetera y la antiautoritaria entre otras. Durante esos días el país estalló bajo una serie de manifestaciones de distinto tipo: destrucción e impugnación de símbolos, atentados contra edificios públicos y domicilios particulares, agresiones verbales, cortes de calles con barricadas; saqueos de negocios; enfrentamientos con las autoridades; represión de las fuerzas de seguridad contra los manifestantes; violencia por mano propia de parte de los que defendían sus propiedades; movilizaciones pacíficas y concentraciones en las plazas públicas al son de las cacerolas, entre muchas otras acciones.<sup>61</sup> Lo acontecido demuestra que no fue un fenómeno único, sino que fue generado por una multiplicidad de factores y actores sociales.

En este contexto de crisis que deviene tras la aplicación de las políticas neoliberales que se han descripto tanto a nivel nacional como provincial, es que se opera el proceso de nacimiento de las llamadas ERT.

---

<sup>60</sup> GABRIELA CLOSA, “La recuperación de la democracia y los gobiernos radicales” ..., cit. p. 149.

<sup>61</sup> MÓNICA GORDILLO, “Las temporalidades del 2001”, en *Revista ESTUDIOS* N° 26, Universidad Nacional de Córdoba, 2011, p. 26. Disponible en «<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/14875>» [Fecha de consulta: 25 de junio de 2018].

**CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN  
CÓRDOBA. EL CASO DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES METALÚRGICAS  
ZANELLO**



### **III.1.- EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN CÓRDOBA DESDE MEDIADOS DEL SIGLO XX.**

Para comprender el origen y evolución de la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello es necesario analizar el contexto de surgimiento de la misma.

El desarrollo de la industria en Córdoba presentó un notable avance desde mediados de la década de 1930, hacia fines de la década de 1950 se había convertido en un polo industrial, gracias a las políticas de fomento que sostuvo el peronismo los primeros años esa década, que tuvieron como protagonista central a las fabricaciones militares.

En efecto, en la etapa peronista, debido quizás a los intereses de las Fuerzas Armadas en cuestiones relacionadas con la defensa y al accionar del Ministro de Aeronáutica, que había sido gobernador de Córdoba: General de Brigadier Ignacio San Martín, el gobierno nacional aumentó la inversión estatal en las fábricas militares. En 1951 el gobierno creó la Fábrica de Motores y Automotores que construiría los motores que antes se importaban y ensamblaban en la fábrica de aviones. En 1952 acordó fusionar las fábricas de Córdoba y crear un complejo industrial militar, las Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado, (IAME), a las que luego, en 1957, se denominó Dirección Nacional de Fabricaciones e Investigaciones Aeronáuticas (DINFIA) y por último, como Industrias Mecánicas del Estado (IME).<sup>62</sup>

A principios de la década de 1950, señala James Brennan:

“...IAME tenía aproximadamente 50 establecimientos que empleaban a unos 10.000 trabajadores. En la época del derrocamiento de Perón en 1955 la fábrica IAME producía una amplia gama de vehículos de transporte: aviones comerciales y militares, el auto Graciela, jeeps, camiones para el ejército y la motocicleta Puma. En 1953, el 63% de la

---

<sup>62</sup> JAMES P BRENNAN, El Cordobazo. Las guerras pobres en Córdoba. 1955-1976, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1996, pp. 47-62

mano de obra industrial, correspondía al sector no tradicional, representado de manera abrumadora por las fábricas militares de la ciudad...»<sup>63</sup>

En lo que respecta a las industrias tradicionales solamente entre el 25 y el 30 % de la producción se originaba en la ciudad de Córdoba. La producción de harina y la industrialización de la leche eran actividades predominantemente del interior provincial: San Francisco, Villa María, Río Cuarto, entre otras. En lo que se refiere a industrias intermedias el porcentaje de ocupación y producción en la ciudad era relativamente alto, ello se explica por el hecho que dos de las tres plantas elaboradoras de cemento se hallaban establecidas dentro de los límites de la ciudad capitalina.<sup>64</sup>

En 1954 el gobierno peronista firma un convenio con la empresa Fiat para la compra de la fábrica de tractores IAME de Ferreyra, como primer paso hacia la edificación de un gran complejo de vehículos automotores. En enero de 1955 se firmó un acuerdo con el industrial estadounidense Henry Kaiser para la construcción de un complejo automotor de Kaiser en Santa Isabel, se creó una empresa conjunta estatal-privada entre Kaiser-Frazier Industriales e IAME formando una empresa mixta: IKA (industrias Kaiser Argentina). En 1958 la misma firmó un convenio con la compañía Italiana Alfa Romeo para fabricar el Alfa Romeo 1900, posteriormente firmaría convenios semejantes con Volvo, American Motors y en 1959 con Renault. Cientos de pequeños talleres industriales metalúrgicos surgieron a la sombra de la industria automotriz operando como proveedores de partes y accesorios básicos para IKA y Fiat y como autopartistas directos en los mercados de repuestos. Asimismo, la estrategia de integración vertical llegó a incluir metales forjados y en 1965 Kaiser compró Metalúrgica Tandil, la fundición más grande del país, en la provincia de Buenos Aires. Luego en 1966 adquiere la planta Pedriel para construir máquinas y herramientas de alta precisión. En 1967 IKA fue comprada por Renault, nace IKA RENAULT; cabe consignar además la existencia de una pequeña fábrica de motores PERKINS.

65

---

<sup>63</sup> JAMES P BRENNAN, MÓNICA GORDILLO, *Córdoba rebelde. El Cordobazo, el clasismo y la movilización social*, De la Campana, Buenos Aires 2008, pp.20,21.

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p.22.

<sup>65</sup> *Ibíd.*, pp.23-27.

Este desarrollo del sector metalmecánico se operó también en algunas ciudades del interior provincial, justamente durante el gobierno peronista, en 1950, año en que comienza a funcionar en la localidad de Las Varillas una herrería, propiedad de Pedro Zanello, como analizaremos posteriormente, ese fue el comienzo de lo que más tarde sería la fábrica de tractores.

En conclusión, entre 1947 y 1960 la estructura del sector manufacturero de la ciudad de Córdoba cambió sustancialmente. Las industrias tradicionales perdieron en breve lapso su importancia ante el creciente desarrollo de las industrias dinámicas, de las cuales la producción de vehículos y maquinarias se constituyó en la dominante. Esto trajo aparejado un notable incremento en la ocupación industrial, constituyendo uno de los factores por los cuales la ciudad de Córdoba se estableció como un polo de atracción de un flujo considerable de mano de obra.

En lo que respecta específicamente a la producción de maquinaria agrícola, uno de los hitos históricos de este sector productivo sucedió en 1954, cuando la empresa estatal Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME) lanzó su modelo de tractor Pampa, con el objetivo de fabricar unas cuatro mil unidades anuales para 1957. Este emprendimiento productivo no pudo concretarse pues, tras el golpe de Estado de 1955, el presidente de facto General Pedro Aramburu realizó un decreto por el cual se derogaron los acuerdos firmados por Perón, a su vez se realizaron nuevas negociaciones con marcas internacionales como John Deere, lo que abrió el mercado nacional a maquinaria importada. Para la década de los sesenta la Argentina tenía instaladas firmas tales como Fiat, John Deere, Fahr, Deutz y luego se le añadiría Massey Ferguson, todas ellas reconocidas en el mundo industrial.<sup>66</sup>

### **III.2.- LA EMPRESA CONSTRUCCIONES METALÚRGICAS ZANELLO: ORÍGENES Y EXPANSIÓN**

---

<sup>66</sup> PABLO ZANELLO, *Historia Institucional de Construcciones Metalúrgicas Zanello*, Las Varillas, 2010, inédito, p.1.

El desarrollo del sector metalmecánico en la capital se replicaba en localidades del interior provincial, en estrecha relación con la actividad agropecuaria de los departamentos del sureste; los pequeños talleres de fabricación de arados de tracción animal fueron comunes en las colonias agrícolas desde las primeras décadas del siglo. Esta industria de maquinaria agrícola se caracterizó por ser de tipo artesanal con una estructura organizativa familiar que, partiendo de un taller de reparación, se transformó en una pequeña o mediana empresa, con alcance local y/o nacional. Este desarrollo respondió a las características particulares de la demanda, que se relacionaban con la producción agrícola extensiva. Además, la gran planicie de la llanura pampeana, hizo que la mecanización del campo argentino tendiera al uso de maquinarias con capacidades de trabajo similares a las de Estados Unidos, mayores a las de Europa o el resto de América Latina.<sup>67</sup>

Una de las localidades donde tomo impulso a mediados del siglo XX la industria metalmecánica, en particular de maquinaria agrícola fue la ciudad de Las Varillas, situada al este de la provincia de Córdoba en el departamento San Justo, en el cruce de dos importantes rutas, una nacional y otra provincial lo que favoreció la comunicación con los mercados de consumo y a la vez en medio de una zona agrícola por excelencia; una localidad que en 1970 se convirtió en ciudad al llegar a los 10.000 habitantes. En consonancia con el modelo desarrollista y en estrecha relación con el sector, en 1959 se crea el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET) que en 1963 homologa la currícula de las dispersas escuelas industriales, de aprendices y oficios para conformar las ENET. Estas formaban técnicos adecuados para las diversas ramas de la industria nacional, entre ellas la metalmecánica. (Roitman, Santamarina, 2007), cabe consignar en relación con Construcciones Metalúrgicas Zanello que en 1965, la Escuela Técnica de las Varillas se integra al CONET, como ENET N° 1 de Las Varillas.<sup>68</sup>

Respecto a los orígenes de la firma Construcciones Metalúrgicas Zanello cabe consignar que durante el primer gobierno peronista, en 1950 comienza a funcionar en aquella localidad una

---

<sup>67</sup> DIEGO HYBEL, “Cambios en el complejo productivo de maquinarias agrícolas 1992 – 2004. Desafíos de un sector estratégico para las capacidades metalmecánicas”, en *Documentos de trabajo N°3*, INTI, Buenos Aires, 2006, p. 27. Disponible en «[http://www.indargen.com.ar/documentos/maquinaria\\_agricola\[1\].pdf](http://www.indargen.com.ar/documentos/maquinaria_agricola[1].pdf)» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019].

<sup>68</sup> SUSANA ROITMAN, *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores, de Zanello a Pauny*, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina, 2007, p. 62. Disponible en «<https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/102/tesissusanaroitman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019]

herrería, propiedad de Pedro Zanello. Ese fue el comienzo de lo que más tarde sería la fábrica de tractores. Las primeras maquinarias agrícolas que fabricó la empresa utilizaban tracción a sangre. Al pasar los años la firma fue evolucionando, comenzado con la fabricación de llantas de carros de sulkys, volantas y palas hidráulicas hasta la fabricación de volcadores de gran capacidad y de máquinas viales autopropulsadas, convirtiéndose en la principal fuente laboral del lugar.<sup>69</sup>

Tras el retiro de su fundador, en los inicios de la década de 1970, la fábrica queda a cargo de los hijos de Pedro, Carlos y Luis. Carlos, quien accedió a contarnos sobre su vida dentro de la empresa, relata que comenzó a trabajar en la misma desde temprana edad: “...A los 9 años me llevaron ahí. Mi padre comenzó, luego siguió mi hermano y después me llevaron a mí; a los 12 me metí completamente cuando terminé el colegio primario...”<sup>70</sup>

Carlos relata las prácticas laborales que se realizaban en aquella época, en la que era muy común ver que niños y adolescentes del grupo familiar tuviesen una temprana incursión en el mundo laboral. Las PyMEs por lo general comenzaban incorporando a los miembros del grupo familiar, posteriormente al incrementar el tamaño y los niveles de producción se producía la incorporación de mano de obra extra familiar. Acerca de los primeros modelos y las condiciones de trabajo Carlos manifiesta que en los inicios “...se arreglaban ruedas de carros, y arreglos de otras maquinarias, carrocerías de camiones; refiere además que no desempeñaba una tarea específica, que no existían jerarquías dentro de la empresa...”<sup>71</sup>

Si en párrafos anteriores planteábamos que las pequeñas y medianas empresas solían comenzar incorporando mano de obra familiar, también en este caso se repite un patrón muy común en las mismas, nos referimos a la baja o nula división jerárquica, la que generalmente se incrementaba a medida que se incorporaban empleados y se complejizaban las tareas de producción.

A comienzos de la década de los setenta se operó un notable crecimiento y con ello se inició un claro proceso de complejización en la estructura de la firma y una clara división de tareas acompañada de un proceso de profesionalización y jerarquización del personal. Estas modificaciones estaban íntimamente ligadas a la expansión comercial de la firma que llegó a crear filiales en distintas provincias. Esta expansión estuvo vinculada a los cambios producidos en el país desde mediados de los setenta, cuando la matriz productiva se orientó hacia los sectores

---

<sup>69</sup> PABLO ZANELLO, *Historia Institucional de Construcciones Metalúrgicas Zanello...*, cit. p. 2.

<sup>70</sup> Carlos Zanello, entrevista personal, [Fecha de realización: 12 de marzo de 2018].

<sup>71</sup> Ídem.

exportadores. Al compás de las transformaciones productivas y de la declinación del mercado interno, las exportaciones de materia prima se triplicaron entre 1975 y 1981. A lo largo del último lustro de la década de 1970, Argentina se vio favorecida por términos de intercambio más elevados que en el lustro anterior, a tal punto que los precios de las exportaciones en 1980 eran dos veces y media superiores a las de 1970. El quantum volumen de las exportaciones también se duplicó en el transcurso de la década, de modo que el crecimiento de las ventas al exterior se debía tanto a mayores cantidades exportadas como a mejores precios.<sup>72</sup>

Mientras sucedían estos cambios en la matriz productiva, La firma Construcciones Metalúrgicas Zanello comenzó a ampliar su capacidad productiva, así como los lugares de operación; a su vez, obtuvo un mayor conocimiento del funcionamiento del mercado internacional de la maquinaria agrícola y entabló relaciones con otras empresas internacionales del rubro. En lo que respecta a exportaciones de las maquinarias fabricadas por la empresa, en un comienzo estaban orientadas hacia los países limítrofes, Chile, Perú y Brasil; años más tarde la firma llegaría a exportar a los Estados Unidos.

Para fines de la década de 1970 Construcciones Metalúrgicas Zanello era ya una empresa consolidada a nivel nacional. Marginada por años, recién en 1981 pasa a ser miembro del “Régimen de la Industria del Tractor” (Decreto N° 105/81). Para ese año la firma ya era la empresa líder del mercado interno, concentrando la cuarta parte de los tractores agrícolas (nacionales e importados) vendidos en el país; le seguían *Deutz* con 21%, *Fiat* y *Deere* cada una con 19% y *Massey Ferguson* con 16%.<sup>73</sup>

Una cuestión que, si bien es simbólica, muestra a las claras la filosofía de trabajo de la familia, se halla reflejada en el logo que representa a la empresa: el rinoceronte. Carlos relata el proceso de elección del mismo:

“...al comenzar a exportar debíamos buscar un símbolo atractivo para los inversores interesados en nuestros productos; en aquella época el logo de la firma era un triángulo que tenía la C la M y la Z, es decir no era muy elaborado. Emulando a otras empresas que utilizaban animales en sus logos, decidimos contratar a un publicista tucumano, de un concesionario que poseíamos en esa provincia, fue él quien propuso un dibujo de la cabeza

<sup>72</sup> MARIO RAPOPORT, *Las políticas económicas de la Argentina...*, cit. p. 302.

<sup>73</sup> MARIO RACCANELLO, “Una historia del capitalismo local, auge y crisis de la firma de tractores Zanello”, en *Revista Industrializar Argentina* N° 14, 2020, p. 30. Disponible en «<http://www.indargen.com.ar/pdf/14/historia.pdf>» [Fecha de consulta: 03 de noviembre de 2020]

de un rinoceronte visto de frente; entonces -relata Carlos- le dije, dámelo que lo vamos a pulir...”<sup>74</sup>

Carlos y Luis decidieron llevárselo a un publicista de Rosario, quien lo modificó, delineando un rinoceronte, pero visto de costado, el fondo es de color marrón en su parte inferior, representando la tierra arada y de naranja la parte superior en alusión al sol naciente. “...Se eligió el rinoceronte porque es un animal que tira de las cuatro patas, el único de ese tamaño con esas características, además el animal se moviliza en el fango y en el suelo duro...”<sup>75</sup>; esta era una analogía muy atractiva, ya que se buscaba mostrar al tractor como símbolo de fortaleza y confiabilidad en diferentes terrenos. En este relato también evidencia la lógica de trabajo de los hermanos Zanello, que si bien solicitaban los servicios de profesionales y demás personas que no eran empleados de la firma, también demuestra que la decisión final era de ellos, como en este caso. Esa lógica de trabajo caracterizada por el compromiso personal en la toma de decisiones, el esfuerzo, la constancia, es recordada a menudo por parte de los habitantes de la ciudad, e incluso generó un reconocimiento por parte de las autoridades municipales, siendo declarados por el Honorable Concejo Deliberante, como Ciudadanos Emprendedores.<sup>76</sup>

Este personalismo en el ejercicio de la conducción de la empresa, si bien puede considerarse virtuoso, no es menos cierto que se convirtió, según el testimonio de algunos entrevistados, en un obstáculo que les impidió a los titulares de la firma buscar a tiempo asesoramiento y una salida consensuada cuando por las dificultades económicas que presentaba la empresa, los conflictos comenzaron a imperar.

En la etapa de mayor expansión de la firma, la creciente demanda de productos explica la notable ampliación del emprendimiento fabril. Para 1980 éste abarcaba una superficie de 12 has, las instalaciones cubrían un total de 75.000 metros cuadrados y ocupaba 1.000 trabajadores de manera directa. Cabe consignar además que el complejo industrial poseía 250 máquinas robotizadas de control numérico destinadas a las diferentes áreas de producción.

“...La empresa tenía un complejo organigrama funcional conformado por: el departamento de ingeniería y desarrollo de productos; el laboratorio de control de calidad; a este se le sumaban las siguientes plantas: de fundición y moldeo, de mecanizado y tratamiento térmico, de corte plegado y soldadura, de pintura y plástico, de montaje de

<sup>74</sup> Carlos Zanello, entrevista personal, [Fecha de realización: 12 de marzo de 2018].

<sup>75</sup> Ídem.

<sup>76</sup> PABLO ZANELLO, *Historia Institucional de Construcciones Metalúrgicas Zanello ...*, cit. p. 7.

unidades, de montaje de transmisiones y por último la de inspección final de productos...”<sup>77</sup>

Respecto del modo en que fue evolucionando la firma y complejizándose las tareas, Rubén Francese, un empleado que comenzó su labor en 1977, relata que en los comienzos no había una estricta división de tareas “...Se hacía un poco de todo, recuerdo que armaba cardanes, cilindros de dirección, luego se fue modernizando...”.<sup>78</sup> Asimismo refiere al constante mejoramiento de la producción con la incorporación de profesionales “...Cuando entré estaban iniciando un tractor articulado, habían llamado a dos ingenieros y comenzaron a fabricarlo, lo probamos y vimos que andaba muy bien, el modelo se llamaba Tatú, fue bárbaro como rendía en el campo...”.<sup>79</sup> Aquellos años fueron de una importante inversión, ya que entre 1978 y 1985, Zanello invirtió en su ampliación física cerca de 40 millones de dólares.<sup>80</sup>

Cuando la entrevista se orientaba a conocer cuáles fueron los mejores años de la firma, tanto sus dueños como empleados coinciden en que sucedieron durante la primera mitad de la década de los ochenta. Entre 1981 y 1984, mientras la demanda del mercado se cuadruplicaba (y la producción del sector alcanzaba el pico de la década), Zanello disfrutaba de sus tiempos dorados. Creciendo sostenidamente su *market share* entre esos años, para 1984 abastecía prácticamente la mitad del mercado de tractores agrícolas.<sup>81</sup> Un claro ejemplo de esto se dio cuando, a mediados de la década, Construcciones Metalúrgicas Zanello decidió no integrar AFAT (Asociación Fabricantes Argentinos de Tractores) debido a que su producción y ventas superaba a todos sus rivales, no sólo en forma individual, sino a la producción en conjunto de quienes integraban la asociación.<sup>82</sup> Daniel Chiocarello, Presidente del Honorable Concejo Deliberante de la ciudad entre el año 1999 – 2007, e Intendente entre los años 2015 – 2019, recuerda que esos años fueron los mejores de la firma “...Era increíble ver como se bajaban obreros que venían de distintos pueblos cercanos y se dirigían a la fábrica de Zanello; muy parecido a lo que pasa hoy con Alladio en Luque...”<sup>83</sup>, el entrevistado refiere a la firma Dream, propiedad de la familia Alladio.

---

<sup>77</sup> Ídem.

<sup>78</sup> Rubén Francese, entrevista personal, [Fecha de realización: 18 de julio de 2018].

<sup>79</sup> Ídem.

<sup>80</sup> MARIO RACCANELLO “Una historia del capitalismo local, auge y crisis de la firma de tractores Zanello” ..., cit. p. 30.

<sup>81</sup> Ídem.

<sup>82</sup> PABLO ZANELLO, *Historia Institucional de Construcciones Metalúrgicas Zanello* ..., cit. p. 5.

<sup>83</sup> Daniel Chiocarello, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de agosto de 2018].



A mediados de la década de los ochenta la firma estadounidense STEIGER (actualmente Case) firma con Construcciones Metalúrgicas Zanello, un acuerdo de producción y transferencia de tecnología de sus productos con el fin de exportar tractores hacia Estados Unidos y Canadá, ya que este modelo, fabricado con posterioridad al “Tatú” era, en ese momento, el único tractor articulado de potencia media y alta, con mayor eficiencia que había en el mercado. En función de este acuerdo se enviaron más de 600 unidades a la mencionada firma estadounidense, las que fueron comercializadas bajo la marca PUMA. A partir de la década de los ochenta se irían sucediendo años prósperos seguidos de crisis, algo que está muy presente en la memoria de sus empleados, “...en los primeros años de esa década llego a tener 1200 empleados...”<sup>84</sup> Carlos Zanello coincide con esta visión de la situación en relación a la alternancia de períodos de crecimiento sucedidos luego por etapas de crisis. Para dar cuenta de ello cabe recordar que en 1985 se produce la mitad de tractores del año anterior y, luego de un “respiro” en 1986, la situación empeora en 1987 (caída interanual de 61%). En ese año, la Cámara Argentina de Fábricas de Maquinaria Agrícola (CAFMA) aseguraba que el sector transitaba por una situación caótica.<sup>85</sup> El entrevistado señala que tuvo ofrecimientos de multinacionales y del gobierno de Brasil para la compra y traslado la empresa a aquel país, ofrecimientos que rechazaron junto a su hermano.<sup>86</sup> Si bien no vendieron la empresa, lograron un acuerdo comercial a principios de la década de los noventa con un grupo industrial de Brasil e instalaron su primera planta industrial fuera de Argentina, en aquel país. La planta de montaje, se emplazó en la ciudad de Goiania, en el Estado de Goias, en esta planta se llevaba a cabo el montaje final de las unidades. La industrialización y el éxito de los tractores trajo como consecuencia la generación de más de doscientos puestos de trabajo en forma directa y otra cifra similar en forma indirecta, llegándose a fabricar un porcentaje muy importante de los tractores fuera del país.<sup>87</sup>

Cabe destacar que además de la existencia de la firma Construcciones Metalúrgicas Zanello, Las Varillas, se había convertido en un espacio de radicación de otros importantes emprendimientos productivos, entre las principales podemos mencionar a GABEBADI. S.A, fundición de aluminio y bronce; Vialcam S.A. productora de maquinarias agrícolas como rastras,

---

<sup>84</sup> Rubén Francese, entrevista personal, [Fecha de realización: 18 de julio de 2018].

<sup>85</sup> MARIO RACCANELLO “Una historia del capitalismo local, auge y crisis de la firma de tractores Zanello” ..., cit. p. 31

<sup>86</sup> Carlos Zanello, entrevista personal, [Fecha de realización: 12 de marzo de 2018].

<sup>87</sup> PABLO ZANELLO, *Historia Institucional de Construcciones Metalúrgicas Zanello*..., cit. p. 17.

desmalezadoras, tolvas, niveladoras, etc; Campra. S.A. que se dedica a la elaboración de rastras e implementos agrícolas para roturación; TBH.S.A. que produce niveladoras de arrastre, palas frontales para tractores y toda la línea para movimiento de tierras; Metalúrgica Ghiotti se dedica a la producción de llantas agrícolas; Walram.S.A, fábrica de repuestos agrícolas; Produmat.S.A., que fabrica Cardanes. No solo se encuentran industrias relacionadas al Agro, también hay una firma importante, encargada de la fabricación de recipientes de plástico para diversas empresas nacionales e internacionales, VALBO S.A; además una Metalúrgica denominada Andy.S.A, quienes producen maquinarias para la industria alimenticia.

Esta notable generación de puestos de trabajo ligada a la rama metalmecánica , explica la existencia en la comunidad de espacios de formación específicamente relacionados con el sector, tales como el IPEM 263 Bernardo Houssay que forma alumnos en dicha rama , a ello se suma el dictado de cursos, talleres y capacitaciones, en el denominado DECOL (Departamento de Capacitación y Orientación Vocacional), dependiente del gobierno local; ambas instituciones son una pieza clave en el entramado fabril local. Si bien, ya no es suficiente el nivel secundario por si solo para obtener un empleo debido a que se busca principalmente mano de obra calificada con estudios terciarios y/o universitarios, fueron durante muchos años, de importancia primordial en la demanda de mano de obra local.

**CAPÍTULO IV: DE LA QUIEBRA DE CONSTRUCCIONES METALURGICAS  
ZANELLO AL NACIMIENTO DE UNA EMPRESA RECUPERADA POR SUS  
TRABAJADORES PAUNY S.A.**

#### **IV.1. EMPRESAS RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES A NIVEL NACIONAL ENTRE 2001 Y 2007.**

El fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores no es nuevo, no obstante, tomó dimensiones nacionales a partir de la crisis del año 2001, cuyo contexto y desarrollo a nivel internacional, nacional y provincial, ha sido planteado en capítulos anteriores.

Una empresa recuperada es una empresa de gestión colectiva de los trabajadores con origen en una firma anterior de gestión privada. El término “autogestionadas” fue masivamente utilizado, sobre todo por los mismos obreros, quienes le dieron una resignificación a su accionar dentro de la misma y tomaron un rol claramente más activo y protagónico en la toma de decisiones. Si bien hubo industrias y empresas de distintos rubros y metodologías de trabajo, en esta investigación nos referiremos con las siglas ERT (empresas recuperadas por sus trabajadores) a ese cumulo de empresas reconvertidas en auto gestionadas. Este fenómeno suele ser visto desde diversas perspectivas, pero claramente dos de ellas son contrapuestas: la de los economistas e ideólogos neoliberales, que tienen una visión negativa, ya que observan en este sistema un embate, considerado como agresivo, de la clase trabajadora contra la propiedad privada, célula fundamental del sistema capitalista. La otra visión es contrapuesta a esta última, con cierto tono idealista, se ve en la toma de empresas y puesta en marcha por parte de sus obreros un ejemplo de lucha obrera contra la tiranía de los patrones. Consideramos que ambas visiones ofrecen una mirada sesgada del fenómeno no alcanzando a dar cuenta de su complejidad.

La presente investigación pretende dilucidar dicha complejidad y para ello se analizarán en primer lugar los mecanismos de toma de empresas en forma sintética y global, ya que sería muy difícil y excedería los límites de nuestra investigación, analizar cada empresa recuperada y la dinámica de toma puertas adentro. Hubo empresas recuperadas que pasaron por procesos simples, pacíficos, donde primaron los acuerdos y otras que atravesaron procesos complejos y sumamente conflictivos, incluso algunas registraron hechos de violencia.

En principio, estamos hablando de un fenómeno que se distribuye en todo el país y entre variados rubros de la estructura productiva y de servicios, que rondan aproximadamente los 160 casos, involucrando a un número aproximado de 9000 trabajadores. Esta distribución no es

aleatoria, y tal como se ha planteado en el segundo capítulo, tiene estrecha relación con la estructura económica de la Argentina y con los sectores más golpeados por la ofensiva neoliberal de los noventa. Esto se refleja en el hecho que un 60 % de las ERT se agrupan en el área metropolitana de Buenos Aires, y la mayoría de las que se encuentran en el interior, están ubicadas en concentraciones industriales de las provincias de Santa Fe y Córdoba.<sup>88</sup>

En el siguiente grafico se muestran las ERT a nivel nacional en el año 2010, según su distribución geográfica:

	<b>Total ERT</b>	<b>% por provincia</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>% trabajadores</b>
Argentina	205	100	9362	100
CABA	39	19	1466	15,7
GBA	76	37,1	3243	34,6
Bs As (interior)	31	15,1	1164	12,4
Chaco	3	1,5	182	1,9
Corrientes	4	1,9	376	4
Entre Ríos	5	2,4	332	3,5
Santa Fe	20	9,8	945	10,1
Chubut	2	0,9	24	0,3
Córdoba	5	2,4	515	5,5
La Pampa	3	1,5	79	0,8
La Rioja	3	1,5	100	1,1
Mendoza	7	3,4	178	1,9
Neuquén	3	1,5	600	6,4
Río Negro	1	0,5	30	0,3
San Juan	2	0,9	48	0,5
Tierra del Fuego	1	0,5	80	0,9

<sup>89</sup>

<sup>88</sup>MARIO RAPOPORT. *Las Políticas Económicas de la Argentina...*, cit. p. 16.

<sup>89</sup>ANDRÉS RUGGERI (Dir), *Las empresas recuperadas en Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores*, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2010, p. 9. Disponible en

La proporción se altera al ver la cantidad de trabajadores que estos casos representan, pues el porcentaje de Neuquén y Córdoba, gracias al aporte de fábricas grandes como FaSinPat y PAUNY.S.A., dos de las mayores recuperadas del país, duplica la importancia de Córdoba en el cuadro general y en el caso neuquino acrecienta notablemente su incidencia, pasando de un escaso 1,5% del total con sus tres ERT, al 6,5 en relación con la mano de obra involucrada, 600 trabajadores.

En cuanto a las ramas de actividad en que se desenvuelven estas empresas, podemos observar que las metalúrgicas conforman el grupo más representativo, en tanto aquellas firmas dedicadas a la producción de alimentos ocupan el segundo lugar. Respecto de las empresas recuperadas en el sector servicios, éstas pertenecen a distintos rubros: hotelería, salud, educación, comercio, gastronomía, logística y mantenimiento, medios de comunicación y transporte, constituyendo el 22% del total de casos. Las gráficas mantienen un lugar de importancia, creciendo en número de casos, aunque no significativamente en relación al número de trabajadores involucrados. En lo que se refiere a las denominadas industrias de la carne, si bien se dieron pocos casos, el número de trabajadores involucrados fue elevado. Otras industrias, como la textil, plástica, vidrio, cuero, química, combustible, caucho y calzado, representan el 42% del total, evidenciando una disminución porcentual en relación al año 2004 en que representaban el 50% de las ERT.<sup>90</sup>

Por rubros	Cantidad	Trabajadores	%ERT	%trabajadores
Metalúrgicas	48	1971	23,41	21,08
Gráficas	16	503	7,8	5,38
Textiles	13	470	6,34	5,03
Gastronomía	4	72	1,95	0,77
Vidrio	7	264	3,41	2,82
Químicas	3	158	1,46	1,69
Plástico	5	85	2,43	0,91
Industria de la carne	13	1368	6,34	14,63
Astilleros	2	62	0,98	0,66
Alimenticia	26	640	12,68	6,84
Construcción	12	764	5,85	8,17
Industria del cuero	5	481	2,44	5,15

---

«[https://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe\\_Tercer\\_Relevamiento\\_2010.pdf](https://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Tercer_Relevamiento_2010.pdf)»[Fecha de consulta: 14 de abril de 2018].

<sup>90</sup> Ibídem, p.10.

Salud	10	431	4,88	4,61
Educación	4	118	1,95	1,26
Hotelería	5	243	2,44	2,6
Armas deportivas	1	13	0,49	0,14
Maderera/aserradero	4	74	1,95	0,79
Combustible	5	95	2,44	1,01
Papelera	2	71	0,98	0,76
Calzado	4	520	1,95	5,56
Transporte	6	375	2,93	4,01
Logística y Mantenimiento	3	316	1,46	3,7
Medios de comunicación	4	181	1,95	1,83
Caucho	1	23	0,49	0,25
Comercio	2	95	0,98	1,02

91

La recuperación de las empresas no fue en líneas generales un proceso emprendido desde las organizaciones sindicales. Si bien es cierto que una vez iniciada la toma de las firmas, los trabajadores contaron con el apoyo y solidaridad de sus respectivos sindicatos, es posible aseverar que las cúpulas sindicales no se constituyeron en actores claves.

Hay que recordar que este fenómeno tiene su auge en momentos en que la sociedad sostenía el lema “que se vayan todos” en claro rechazo a la clase política, rechazo que en numerosas ocasiones se extendía a las dirigencias sindicales a las que se visualizaba como cómplices por sus silencios ante la aplicación de las políticas neoliberales. Si se operó la participación de los sindicatos, fue en sus ramas locales, no así las dirigencias nacionales, por eso podemos afirmar que este movimiento fue espontáneo y no organizado desde las cúpulas sindicales.

Los obreros al perder sus fuentes de trabajo en un contexto nacional de extrema crisis, sumado a la falta de oportunidades laborales en otros rubros, llevaron a cabo estas tomas de las fábricas y empresas en un intento desesperado por mantener su sostén económico. Durante varios años, las empresas recuperadas fueron bien vistas por la opinión pública e incluso recibieron una consideración positiva por parte de los medios de comunicación masivos. Esta visión contrastaba con la desaprobación que se fue gestando en la consideración mediática y de las capas medias respecto de otros fenómenos sociales identificados con el estallido de diciembre de 2001,

---

<sup>91</sup> Ídem.

especialmente los movimientos de trabajadores desocupados que fueron además estigmatizados por una clase media que olvidó pronto aquella solidaridad con los “piqueteros” que lució en los momentos más fuertes de la crisis, a medida que recuperaba su poder adquisitivo y capacidad de consumo.

“...Las ERT fueron en un porcentaje significativo, aunque con pequeñas variaciones a lo largo de los años, PyMEs con menos de 20 empleados. Una de las características de este proceso tiene que ver con la capacidad productiva de las mismas, ya que en durante el periodo conflictivo de reconversión de empresa tradicional a empresa recuperada y autogestionada por sus trabajadores, en la mayoría de los casos hubo pérdida de puestos laborales. En un relevamiento del año 2002 la cantidad de trabajadores que estas empresas empleaban en su momento de mayor expansión, comparada con aquellos que protagonizaron el conflicto que llevó a la recuperación, arroja una disminución de cerca del 70 %, no atribuible en su totalidad a cambios tecnológicos y reformas empresariales. Esto evidencia el largo proceso de deterioro de la industria y la economía argentinas y, especialmente, de la precarización, eufemísticamente llamada flexibilización, de las condiciones laborales, previas al conflicto...”<sup>92</sup>

Otro de elementos que resulta de central importancia analizar respecto de las ERT tiene que ver con el tipo de régimen jurídico al cual se acogieron; un estudio realizado al respecto en 2002 señala que en un 94% de los casos se conformaron como cooperativas de trabajo, correspondiendo el resto a cogestiones y una estatización, entre otras.<sup>93</sup> La elección de este régimen jurídico se explica en parte por una serie de ventajas que tiene el constituir cooperativas de trabajo; una de ellas, quizás la más importante, es que pueden continuar elaborando los mismos productos, ya sea bajo la misma marca o modificándola; se les otorga en muchos casos facilidades impositivas y de crédito, posibilitando mantener los derechos laborales de los trabajadores. Sumado a ello, la constitución de una cooperativa es un trámite relativamente sencillo y no requiere de complejos, costosos y lentos plazos burocráticos.

En el período 2002 – 2003 en ciertas ERT se solicitó al Estado que se hiciera cargo de la empresa bajo la forma de empresa estatal bajo gestión obrera, no obstante, la delicada situación socioeconómica por la que atravesaba el país explica la negativa del Estado nacional de contraer los compromisos que implicaba la adopción de este régimen jurídico.

---

<sup>92</sup> *Ibíd.*, p.1.

<sup>93</sup> *Ídem.*



Desde el año 2002 comenzó a tomar notoriedad el fenómeno de las ERT debido, como se indicó en párrafos anteriores, a las condiciones sociales imperantes, pero también a la difusión, a través de los medios masivos de comunicación, de los casos más famosos: Zanón, Brukman e IMPA (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina), que favoreció una toma de conciencia por parte de muchos trabajadores que se encontraban ante la posibilidad del cierre de la fuente de trabajo respecto de que otro tipo de organización era viable.

A partir del gobierno de Néstor Kirchner en función de su posicionamiento en favor de atender las problemáticas de los sectores populares y en correlación con las políticas económicas adoptadas, particularmente el sostenimiento de un dólar alto, se posibilitó un incremento de las exportaciones y una baja de las importaciones, favoreciendo con ello a la producción local. Esto generó un resurgimiento del sector industrial abocado principalmente al abastecimiento del mercado interno.

Si bien, como se viene señalando, la generación de ERT se trató de un fenómeno que eclosionó con la crisis de 2001:

“...hubo casos tempranos como los de la Gráfica Campichuelo y la metalúrgica de Quilmes: Adabor que surgieron en 1992, o los del Frigorífico Yaguané en La Matanza, de significativa magnitud, con 600 trabajadores en 1996. Otros de los casos importantes por el número de trabajadores involucrados fueron los de la Metalúrgica IMPA, que volvió a la producción tras la recuperación en 1998; la firma Gip Metal, luego denominada Unión y Fuerza, con cerca de un centenar de trabajadores...”<sup>94</sup>

A fines de 2001, la explosión de la crisis encuentra a cientos de trabajadores ocupando fábricas, realizando acampes o protestas. Los nombres de algunas de estas plantas fabriles se hacen conocidos a través de los medios y, en algunos casos, obtienen gran difusión en otras partes del mundo: Brukman, Zanón, Chilavert, y la que constituye nuestro estudio de caso: Construcciones Metalúrgicas Zanello, entre otras.<sup>95</sup>

Esta situación también sucede en otras empresas del sector terciario o de servicios, como la Clínica Junín de Córdoba o el Hotel Bauen en la Ciudad de Buenos Aires. Cada caso presenta sus particularidades, se gesta y evoluciona de manera diferente, en función de cuestiones tales como la cantidad de empleados involucrados, la solidaridad entre los mismos, el rol de la patronal, el modo en que operó el proceso, si fue con un vaciamiento de la empresa o si fue una transición relativamente ordenada, si los medios de producción pudieron ser utilizados por los obreros, ya

---

<sup>94</sup> Ibídem, p. 17.

<sup>95</sup> Ibídem, p. 22.

sea por expropiación de los mismos o por abandono, o a través de un acuerdo con los dueños de la empresa.

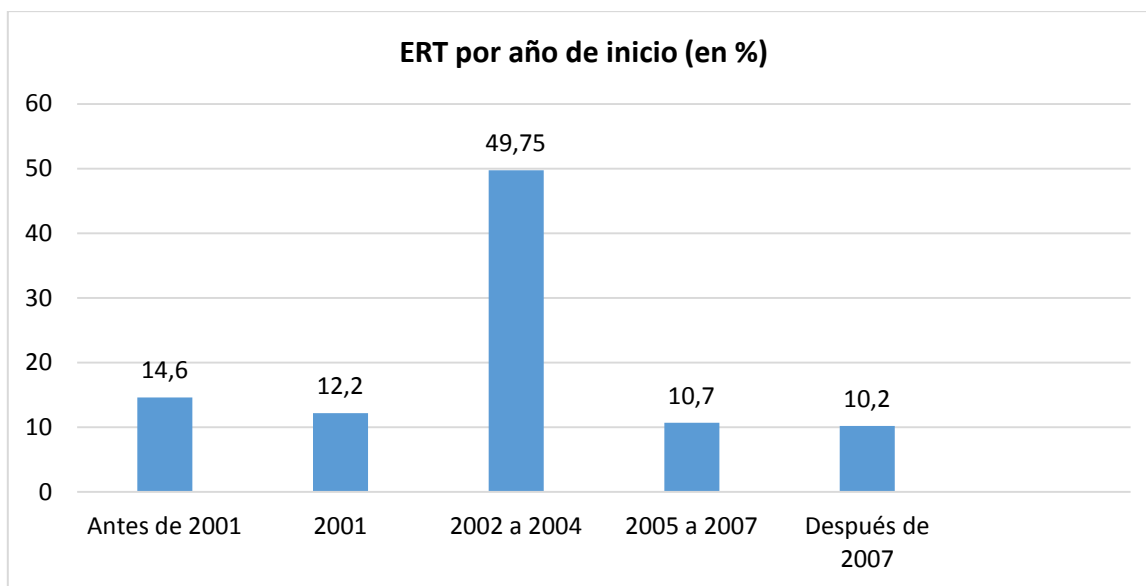
Otra de las cuestiones centrales para entender como operaron estos procesos se relaciona con los mecanismos implementados en la producción y venta de los productos elaborados; es decir qué tipo de vinculación se generó con el mercado, cómo evolucionó, cuáles fueron las continuidades, cambios o rupturas que provocó el proceso a lo largo del tiempo.

Es de destacar que muchas de estas ERT se vincularon en sus comienzos con el entorno más cercano, y a medida que fueron pasando los años se expandieron geográficamente, pero sin abandonar ese mercado cercano que les tendió puentes para desarrollarse. La mayoría de las ERT en sus comienzos utilizó la metodología de trabajo a facón, aquel en el que una empresa, taller o trabajador a domicilio transforma materiales con su propio trabajo, conocimiento, maquinarias y herramientas por pedido de un tercero. Por el producto final de este proceso de transformación la empresa, taller o trabajador a domicilio recibe una retribución de quien le encomendó la tarea. La comercialización y distribución de este producto, y cualquier otra decisión que se pueda tomar respecto de él, corre por cuenta de quien encargó y pagó por el trabajo a facón.<sup>96</sup> Este tipo de trabajos no necesariamente se sostienen en el tiempo, pues no suele darse una continuidad en los pedidos, ello dificulta el logro de una organización fabril basada en stock de productos. La mayoría de las ERT utilizaron esta metodología porque no tuvieron otra opción, ya que no contaban con stock de productos y era necesario producir y vender rápidamente para poder satisfacer las necesidades básicas de las familias involucradas. En algunas situaciones se tercerizaba parte de la producción o se subalquilaban espacios dentro de las fábricas. Estas estrategias de supervivencia se aplicaron en numerosos casos pues en general, al menos en los comienzos, no podían planificar a mediano o largo plazo. A partir del año 2003 se comienzan a mostrar signos de recuperación, ese año se observa un fuerte crecimiento económico y resurgimiento fabril con creación de empleo. Vale destacar que la receta utilizada no fue novedosa, pero sí efectiva, un dólar alto con una inflación controlada cercana al 15% el primer año para ir bajando en los años sucesivos motivó este resurgimiento orientado al mercado interno

---

<sup>96</sup> CARINA BALLADARES, “Sobre el trabajo a facón en las empresas recuperadas. Notas a partir de un caso de estudio”, en *revista Osera* N° 7, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, 2012, p. 1. Disponible en <[http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_07/BALLADARES.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/BALLADARES.pdf)>.[Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

en detrimento de la adquisición de productos importados. Como se puede observar en el siguiente gráfico, el salto principal en cuanto a cantidad de ERT sucede entre 2002 y 2004, luego iría manteniéndose estable en un crecimiento bianual del 10%.<sup>97</sup>



98

Se debe resaltar que la mayoría de las empresas recuperadas entre el año 2002 – 2004 luego de atravesar los primeros años conflictivos, pudieron estabilizarse y dejar atrás las luchas y conflictos permanentes que caracterizaron sus inicios. Los lazos con la comunidad fueron un factor clave en este proceso; en un trabajo realizado por Denise Kasparian sobre quince ERT en CABA, la autora focaliza su análisis en la articulación y las acciones que éstas emprendieron para con la comunidad a través de la gestación de centros culturales, bachilleratos populares y para adultos, centros de salud, cesión de instalaciones para organizaciones sin fines de lucro, radios comunitarias, donación permanente de servicios y productos para organizaciones sociales, entre otros.<sup>99</sup> Con características similares en el resto del país se evidenció un apoyo mutuo entre las ERT y las comunidades donde estaban instaladas. No obstante, cabe señalar que en numerosos casos las ERT que se comenzaron a aislar de su comunidad, se alejaron también de las

<sup>97</sup> ANDRÉS RUGGERI (Dir.), *Las empresas recuperadas en Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores...*, cit. p.12.

<sup>98</sup> Ídem.

<sup>99</sup> DENISE KASPARIAN, “De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires”, en *revista Osera N°8*, Instituto de investigaciones Gino Germani, UBA, CABA, 2011, p. 3. Disponible en [«http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/De\\_alianzas\\_y\\_solidaridades.pdf»](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/De_alianzas_y_solidaridades.pdf) [Fecha de consulta: [14 de abril de 2018].

dinámicas de autogestión en su organización y fueron mutando hacia formas tradicionales de organización fabril.

#### **IV.2. EMPRESAS RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA ENTRE 1990 Y 2007**

Córdoba no fue la excepción a la regla en lo que respecta a las ERT. Si bien fueron pocos los casos, entre ellos se encuentra el que es motivo de análisis de la presente investigación, PAUNY S.A. Se podría pensar que estas ERT se dieron fundamentalmente en el ámbito metalmecánico dada la destacada importancia que esta rama de la industria presenta dentro del sector industrial cordobés, pero no sucedió así. En diversos sectores se llevaron a cabo procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores, tales como los de los medios de comunicación, los servicios de salud, el transporte y los frigoríficos. Podemos inferir que este fenómeno se comportó en Córdoba de forma similar a lo sucedido a nivel nacional, abarcando a firmas de distintos rubros y dimensiones. Las importantes proporciones que alcanzó el proceso de reconversión de empresas tradicionales en ERT en la provincia explica que el 19 de noviembre del 2004 se lanzara la “Mesa Provincial de Empresas Recuperadas y Autogestionadas por sus Trabajadores de Córdoba”, iniciativa que surgió como espacio de intercambio de experiencias en materia de autogestión y recuperación del trabajo.<sup>100</sup>

En nuestro análisis no rastreamos el proceso desde ese año, sino que abordaremos la situación que las mismas presentaban en 2008, ello nos permitió identificar un panorama más claro respecto de la situación laboral, económica y social de las mismas, así como las perspectivas de crecimiento y dificultades que atravesaban; sumado a esto vale resaltar que este

---

<sup>100</sup> MARCELA PARRA, “Fábricas y empresas recuperadas en Córdoba”, en *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2008, p.107. Disponible en « <https://www.aacademica.org/000-032/465.pdf> » [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2018].

corte temporal es muy cercano al que se realizó luego en el análisis detallado del proceso de conformación de PAUNY S.A. lo que permitió contraponer las distintas experiencias con la de esta firma.

Entre los casos más notables de ERT hallamos la Cooperativa de Trabajo Confortable Limitada (ex Konfort), ésta empresa de transporte que contaba con 125 trabajadores; poseía 34 colectivos cero kilómetros, y buscó durante años insertarse en el transporte público de pasajeros de la ciudad de Córdoba, aunque sin tener logros significativos.<sup>101</sup> Otro caso que alcanzó cierta difusión en la prensa fue el de la “Cooperativa de Trabajo Comunicar Ltda”, que surgió en plena crisis del 2001, haciéndose cargo del Diario de Villa María, luego de la disputa de dos grupos que eran dueños de la anterior editorial: Editorial Talamochita. El proceso que llevó a los trabajadores a conformar una ERT, aconteció luego que la patronal -que mantenía deudas con los proveedores y fuertes atrasos en el pago de impuestos al Estado- iniciara un proceso de vaciamiento de la empresa, aunque en este caso en particular la firma no llegó a declarar la quiebra. El proceso de negociación se inició antes, acordándose la entrega a los trabajadores de cuestiones muy importantes y claves en el desarrollo posterior de la ERT como eran la comercialización del diario, el nombre comercial del producto y parte de las instalaciones, todo ello a cambio de deudas salariales que la empresa mantenía con sus trabajadores. En 2008 la cooperativa en cuestión se hallaba en pleno funcionamiento, contaba con 33 socios y con una tirada diaria del Diario del Centro del país cercana a los 3000 ejemplares.<sup>102</sup>

El caso de la “Cooperativa de Trabajo Junín Limitada” de la ciudad de Córdoba presenta un proceso similar a los anteriores, en 2001, la Clínica Junín SRL comenzó a presentar graves problemas de atraso en el pago de salarios, en medio de una reducción del número de pacientes internados y un incremento de la derivación de los mismos a otros centros de salud. A fines de 2001 se informó al personal que la Clínica había sido comprada por el Hospital Italiano y la Gerenciadora Primod; en febrero de 2002 había cesado totalmente el pago de salarios iniciándose paralelamente un plan de ajuste que trajo aparejado despido de personal y reducción en la prestación de servicios; este conjunto de medidas llevó a los trabajadores a movilizarse. Luego de varias audiencias en el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Córdoba en las que no obtuvieron importantes resultados, decidieron el 23 de mayo del año 2002 tomar la clínica y

---

<sup>101</sup> Ídem.

<sup>102</sup> Ídem.

ponerla en funcionamiento; en octubre de ese mismo año logran la personería jurídica. En la Clínica Junín no había experiencia de gestión anterior de parte de los trabajadores y tampoco había un colectivo consolidado, ya que quienes condujeron la recuperación habían sido incorporados en los últimos meses a la ex-empresa. Los trabajadores no tenían militancia sindical y el sindicato de la sanidad no apareció como actor relevante, por el contrario, boicoteó el proceso de lucha. El conflicto los consolidó como colectivo en la etapa de la ocupación y la resistencia logrando éxitos notorios.<sup>103</sup> Seis años después la cooperativa contaba con 34 socios y con 45 profesionales que prestaban sus servicios. A ello se sumaba una estructura de servicios compuesta por más de cien personas, entre empleados y profesionales, que cubrían la guardia médica las 24 horas y ofrecían diversas especialidades llegando a atender un promedio de 3500 pacientes al mes y con una situación financiera equilibrada, no registrando para 2008 deudas con empleados y proveedores.<sup>104</sup>

Otro de los casos paradigmáticos de recuperación de empresas por sus trabajadores lo constituyó la Cooperativa de Trabajo La Prensa. La misma surge a partir de la quiebra del diario Comercio y Justicia en el año 2002. Este diario había sido creado en 1939 y en la década de los '90 había pasado a manos de empresarios brasileños. Las dificultades económicas que presentaba la empresa y la posibilidad concreta de que se produjese su cierre definitivo llevaron a cuarenta y nueve trabajadores a alquilar el espacio y continuar con la elaboración y distribución del diario. El proceso de quiebra de la empresa se extendió hasta 2003; tras el mismo los trabajadores lograron la firma de un contrato de venta y en octubre de aquel año les fue otorgada definitivamente la propiedad de la misma. Cabe consignar que en el transcurso del proceso contaron con el apoyo solidario de distintos actores de la sociedad civil particularmente del Círculo Sindical de la Prensa, de la Unión Obrera Gráfica y de asociaciones de abogados, asimismo recibieron el apoyo del Poder Judicial y de la Universidad Nacional de Córdoba. El producto obtenido fue un diario orientado a sectores profesionales especializados en temas jurídicos y económicos. No realizaron un replanteo del producto, pero sí se generó un cambio de enfoque en el sentido de reflejar una pluralidad informativa aun cuando se mantenía la fidelidad al mismo segmento del mercado.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> *Ibíd.*, p.108.

<sup>104</sup> *Ídem.*

<sup>105</sup> *Ídem.*

Estos casos analizados de manera sintética permiten ver el modo en que impactaron en las pequeñas y medianas empresas las políticas económicas adoptadas en la década de los noventa que desembocaron en la crisis de 2001 y las estrategias que pusieron en juego los trabajadores para no perder sus fuentes de trabajo.

Analizaremos en detalle en los apartados que siguen el estudio de caso que hemos seleccionado para esta investigación, el de la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello.

#### **IV.3. CONSTRUCCIONES METALURGICAS ZANELLO: PROSPERIDAD Y CRISIS EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA.**

Como se planteó en el segundo capítulo, desde mediados de la década de los noventa Argentina sufrió una serie de conmociones que afectaron seriamente su competitividad y su situación financiera e impactaron de diversos modos en cada una de las provincias. Los vaivenes de la economía internacional y nacional durante esa década se hicieron sentir en la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello (en adelante C.M.Zanello), ello se refleja claramente no sólo en los indicadores económicos específicos de evolución empresarial, sino también en el modo en que éstos quedaron en la memoria de quienes trabajaban en la firma. Así, en los empleados de la fábrica aparece claramente reflejado el recuerdo de la crisis desatada hacia mediados de los '90 que afectó profundamente a la firma, aunque logro sobrevivir. En tal sentido es importante consignar que hacia fines de la mencionada década los dueños de C.M.Zanello habían comenzado a realizar diversas inversiones, entre ellas el primer coche-motor argentino de alto nivel tecnológico (tren liviano), así como equipos de riego de pivote y avance central. No obstante estas innovaciones productivas, era evidente que la empresa estaba en problemas y no había logrado mantener medianamente saneada su situación económica, a punto tal que poco tiempo después sobrevendría el quiebre iniciándose el proceso de “recuperación” que terminaría con la aparición en años posteriores de PAUNY S. A.

Darío Echis, empleado del sector de plegado y laminado afirma respecto a los problemas que se evidenciaban en la empresa "...comenzando la década teníamos cerca de mil empleados, pero para mediados de esta comenzaron a irse y quedamos con 600, 700..."<sup>106</sup>, Rubén, otro de los empleados de la firma, en la entrevista señalaba al respecto "...en los noventa la empresa tenía poco más de 600 empleados, pero no fue por la crisis, sino que ante el evidente proceso de deterioro financiero, muchos empleados se fueron por mejores trabajos. Recuerdo que a mediados de esa década hubo otra crisis, pero no fue tan brava como la del 2000/2001..."<sup>107</sup> Ariel Terreno, empleado actual de la firma PAUNY S.A., comenzó a trabajar en C.M.Zanello en 1996 "...Tenía 20 años, en ese entonces, para los jóvenes que no tuvimos la posibilidad de irnos a estudiar, el anhelo era entrar a trabajar en la empresa Zanello ...".<sup>108</sup> En 1996 Zanello facturó 126 millones de dólares, realizando una inversión de 20 millones de dólares entre ese año y el siguiente. Para 1997, la firma se consideraba la primera en ventas del país, con una participación estimada del 29,93% del mercado, llegando al 80% en tractores con motores de 200, 240, 260 y 300 HP.<sup>109</sup> Pero desde 1997 al empeorar las condiciones macroeconómicas y ante la caída de los precios agrícolas, ciclo que se revertiría recién en 2000/2001, los márgenes de ganancias de los productores rurales se derrumbaron, lo que se tradujo en una retracción en la compra de nuevas maquinarias. La solución que hallaron los empresarios para poder mantener la firma fue disminuir la producción, lo que trajo aparejado una marcada reducción de personal, generando una difícil situación en la comunidad, pues eran muchas familias las que dependían de esos puestos de trabajo. De los 530 empleados que Zanello tenía en 1997 pasó a 380 en 2001. A mediados de 1999, ya el 90% de los obreros metalúrgicos se encontraban despedidos, suspendidos o con reducción de su jornada laboral, cobrando un magro salario que no alcanzaba a cubrir las necesidades mínimas del hogar.<sup>110</sup> Si bien esto puede parecer la principal causa en la disminución de los puestos laborales, algunos entrevistados afirman que al bajar la producción muchos previeron un futuro cierre y optaron por abrir sus propios talleres o buscar trabajo en otros lugares. Podemos inferir que fue una concatenación de circunstancias lo que produjo tan notable decrecimiento. Vale recordar que la problemática coyuntura económica por la que

<sup>106</sup> Darío Echis, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de octubre de 2019].

<sup>107</sup> Rubén Francese, entrevista personal, [Fecha de realización: 18 de julio de 2018].

<sup>108</sup> Ariel Terreno, entrevista personal [Fecha de realización: 8 de marzo de 2020].

<sup>109</sup> MARIO RACCANELLO "Una historia del capitalismo local, auge y crisis de la firma de tractores Zanello" ..., cit. p.

31

<sup>110</sup> *Ibidem*, p. 32.



atravesaba el país y de hecho la provincia, se comenzaba a evidenciar en todas las ramas de la industria.

Esta situación hizo que entrara en escena el gremio que representaba a los trabajadores del sector, es decir la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Una de las primeras muestras del impacto de la crisis en la industria se vio reflejada en la movilización que llevó adelante este sindicato en abril de 1999 en defensa de la industria nacional. En esta se movilizaron obreros y sindicalistas de distintas fabricas radicadas en la ciudad; en primera instancia llevaron una petición a la delegación del Ministerio de Trabajo de la provincia y luego fueron atendidos por el Intendente de Las Varillas de aquel entonces Omar Basso; el principal reclamo estaba vinculado a la preservación de las fuentes laborales.<sup>111</sup> Víctor Almada, secretario general de la UOM seccional San Francisco se refirió en aquel momento al estado de la industria nacional “...toda la industria está destruida, no solo la metalúrgica...” y siguiendo con su alocución, manifestaba respecto de las acciones que emprendería el gremio “...recién ahora empezamos a reunirnos para ver si hay un pacto social que cobije a los trabajadores argentinos...”.<sup>112</sup> Esta sería la primera de las manifestaciones en rechazo a las políticas del gobierno nacional con respecto a la industria; con el correr de los meses venideros se ampliarían y profundizarían las medidas de acción gremial en reclamo por salarios y puestos de trabajo.

Para 1999 C.M.Zanella se encontraba en una situación muy delicada, al respecto Raúl Gai Levra, -quien en ese entonces era jefe de personal de la empresa- manifestaba en una entrevista concedida a un diario local que ésta era la peor crisis que la empresa había enfrentado “...no era una actividad la que estaba golpeada, sino todas y lo más complicado era que no había señales claras para encontrar la salida...”. El entrevistado señalaba que esta crisis se relacionaba en forma directa con la situación del sector agrícola que, para dinamizarse, según la opinión del entrevistado, necesitaba de una devaluación, “...en la medida que la producción del campo no tenga los valores merecidos, la economía del sector se seguirá resintiendo muchísimo. El productor agropecuario se tecnificó, lo que se ve reflejado en las cosechas records, aunque ahora no hay mercado para colocar esa producción...”.<sup>113</sup> La entrevista antes mencionada, es importante para dimensionar el rol que comenzaría a ocupar Raúl Gai Levra en el contexto de

---

<sup>111</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 20 de abril de 1999, p. 5.

<sup>112</sup> Ídem.

<sup>113</sup> Ibídem, martes 04 de mayo de 1999, p.2.

crisis imperante en la firma y los sucesos posteriores. Siempre se desempeñó como jefe de personal, teniendo una vinculación directa con los dueños de la firma, quienes veían en él un interlocutor válido ante los empleados, no obstante, esta relación con los empresarios se iría resquebrajando a medida que la situación económica se iba agravando.

Como dijimos anteriormente 1996 y 1997 fueron muy buenos años para la firma, pero a partir de ese momento con la caída de los precios agrícolas en 1997 –ciclo que se revertiría recién en 2000/2001– los márgenes de rentabilidad de la agricultura se derrumban y numerosos productores rurales quedan soportando cuantiosos pasivos.

“...Esta crisis del agro provocó que entre 1996 y 2001 las ventas de tractores argentinos (en miles de pesos) cayera 96%, mientras que las importaciones crecieron 61%; o sea, con el estrujamiento del mercado interno las importaciones cobraron cada vez mayor participación en el consumo de tractores: de un promedio de 14% para 1992-1996, se pasó a 46,8% en 2000 y 65,9% en 2001...”<sup>114</sup>

Desde el mes de abril de 1999 se comenzó a evidenciar una marcada caída en las ventas; cabe consignar que era esa época del año, en consonancia con los ciclos agrícolas, cuando la empresa registraba los mayores incrementos en sus ventas.<sup>115</sup> Esto fue un indicio claro de que se avecinaba un año complicado.

Como expresamos en párrafos anteriores, la crisis económica y financiera de la empresa se tradujo en suspensiones al personal, éstas que habían comenzado en enero de 2000, se agudizaron en abril y mayo; paralelamente los empresarios diseñaban políticas destinadas a la búsqueda de mercados en el exterior para colocar la producción, lo que en el contexto económico antes descripto resultaba complejo. Otra de las alternativas que se plantearon en ese momento estuvieron relacionadas con la solicitud de créditos y la posibilidad de la apertura del paquete accionario, operación que se había llevado a cabo en otras oportunidades.<sup>116</sup>

Se optó por incrementar el nivel de endeudamiento, que se agudizó en función de la decisión de invertir en otras ramas metalmecánicas, como fue el caso que se consignó en párrafos anteriores, referido a la creación de un tren para las sierras cordobesas conocido como el “Tren de las Sierras”, que serviría para reemplazar a los ya existentes. Lamentablemente los primeros

<sup>114</sup> MARIO RACCANELLO “Una historia del capitalismo local, auge y crisis de la firma de tractores Zanella” ..., cit. p. 31

<sup>115</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 04 de mayo de 1999, p.2.

<sup>116</sup> Ídem.

indicios de la crisis que se avecinaba no permitieron un mayor avance tecnológico y productivo, no obstante, las inversiones se hicieron y esto sería otra de las causas del colapso de C.M.Zanella. Como analizamos en capítulos precedentes, la visión de los hermanos Zanella era la de innovar y ampliarse permanentemente. Cuando comenzaron a bajar las ventas se utilizaron dos mecanismos para ir aminorando el impacto de la crisis: la toma de créditos y el despido de los empleados más jóvenes y últimos en ingresar. Ambas cuestiones eran muy ríspidas y generarían más conflictos que soluciones a la luz de los acontecimientos posteriores. Al no contar con fuentes confiables que permitan obtener una información precisa respecto de los montos de créditos tomados, se les consultó a algunos empleados que tampoco pudieron ofrecer precisiones.

Estas políticas empresariales, lejos de representar soluciones, profundizaron la crisis; Francese, un ex empleado de la firma manifiesta que los dueños de la empresa, con la intención de saldar deudas y continuar con la producción debieron recurrir a la venta de campos de su propiedad, "...pero no pudieron salvarla, la deuda se hizo impagable ...".<sup>117</sup>

A mediados de 1999 se aplicaban suspensiones quincenales rotativas, con salarios que en promedio habían descendido en un 60% .<sup>118</sup> En ese contexto y ante la grave situación que atravesaban los trabajadores, el sindicato de la U.O.M. llevó a cabo la entrega de 400 cajas de alimentos de 10 kg cada una, así como 400 kg de leche y 400 pollos, dejando en reserva un total de 200 cajas con igual cantidad de alimentos para una próxima entrega, estas cajas se solventaban de los aportes sindicales.<sup>119</sup> Vale aclarar que no solo se repartían a los empleados de la firma C.M. Zanella, sino también a empleados de otras empresas metalmecánicas, como era el caso de VIALCAM.S.A., dedicada a la elaboración de insumos para la fabricación de maquinaria agrícola, así como de volcadores y tolvas. Al respecto, trabajadores de la citada empresa afirmaban que los salarios que percibían no alcanzaban para satisfacer las necesidades básicas del grupo familiar y que, por ello, muchas veces debían optar entre pagar los impuestos o comprar los alimentos necesarios para vivir. Esto demuestra que la crisis económica y social que se vivía afectaba a todas las industrias locales.

Para dimensionar el impacto que tuvo sobre la comunidad el quiebre de la empresa C.M.Zanella se debe tener en cuenta que la firma tercerizaba parte de su producción a pequeños

<sup>117</sup> Rubén Francese, entrevista personal, [Fecha de realización: 18 de julio de 2018].

<sup>118</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 4 de mayo de 1999, p. 3.

<sup>119</sup> Ídem.

talleres y PyMEs de la ciudad, de manera tal que impactó directamente en el mercado de trabajo, profundizando aún más la crisis en diversas familias que directa o indirectamente dependían de la empresa.

Paralelamente en otros espacios de la provincia y en general a nivel nacional crecían los reclamos por la gestión política y los efectos socioeconómicos del modelo neoliberal, que había generado un empeoramiento de las condiciones de vida material, en particular de los sectores populares. La crisis económica de 2001-2002 provocó una masiva ola de protestas y conflicto social, pero los sindicatos no lideraron la mayoría de estas protestas, ello puso en evidencia el impacto de estas políticas económicas sobre todas las ramas de la producción, en particular la industria, que se traducían en altos niveles de desocupación, incremento del trabajo no registrado, precarización laboral y debilitamiento del peso de los trabajadores sindicalizados. Ello explica la aparición, como se señaló anteriormente, de un fenómeno nuevo que desplazaba al sindicalismo en términos de conflicto social: el movimiento piquetero de los desempleados, de los “excluidos” del sistema, durante casi dos décadas. El nombre piqueteros alude al tipo de acción de protesta que hizo que el movimiento fuera públicamente famoso: los piquetes/cortes de las principales rutas del país, en sus demandas por trabajo, subsidios de desempleo, alimentos, entre otras.<sup>120</sup> El auge de este movimiento se evidenció a partir de los últimos meses del 2001 y principios del año 2002 en consonancia con los momentos más conflictivos de la crisis. Hacia finales de 2004, los conflictos liderados por los sindicatos nuevamente se convirtieron en la forma dominante de confrontación de la clase obrera.

En lo que respecta específicamente a la provincia de Córdoba, se instalaron los primeros piquetes en la ciudad de Cruz del Eje y en la periferia de la capital provincial.<sup>121</sup> Para mediados del año 2000 comenzó a gestarse un ciclo de protesta protagonizado principalmente por los trabajadores estatales y otros colectivos conformados por vecinos, desempleados y pobres que

---

<sup>120</sup> FEDERICO ROSSI, “Más allá del clientelismo: el movimiento piquetero y el Estado en Argentina”, en PAUL ALMEIDA, ALLEN CORDERO ULATE (Editores) *Movimientos sociales en América Latina, perspectivas, tendencias y casos*, CLACSO, Buenos Aires, 2017, p. 211. Disponible en «[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170721051921/Movimientos\\_sociales.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170721051921/Movimientos_sociales.pdf)» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019]

<sup>121</sup> GABRIELA BUKSTEIN, *Tiempo de oportunidades: el movimiento piquetero y la democratización en la Argentina*, CLACSO, Buenos Aires, 2008, p. 147. Disponible en «<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100708024402/09buk.pdf>» [Fecha de consulta: 22 de octubre de 2019]

reclamaban por derechos que el Estado debía asegurar y que estaban siendo vulnerados producto del desempleo, la precarización de la intervención social estatal y las deudas salariales.

En lo que atañe específicamente a lo acontecido en las Varillas en ese período, no sólo guardaba una estrecha relación con la situación económica general que vivía el país y la provincia, sino también con el acontecer político local, en función del papel que jugó la intendencia, alineada políticamente con el gobierno provincial, en la reconversión de la estructura productiva de C.M.Zanillo en PAUNY S.A., marcando un hecho histórico a nivel nacional al ser la única empresa recuperada con participación directa, a través de acciones, por parte del Estado Municipal.

Al respecto cabe señalar que los intendentes de la ciudad de Las Varillas entre 1983 y 1995 habían sido de extracción radical, en tanto que en 1995 ganó la elección el Partido Justicialista, alineado política e ideológicamente con la Casa Rosada. En las elecciones de 1999 el panorama político nacional, provincial y local sufrió modificaciones. En el contexto nacional asumiría la presidencia Fernando de la Rúa, bajo una alianza entre la Unión Cívica Radical y el FREPASO que estaba constituido por un sector del Partido Justicialista y otros partidos pequeños. Este se constituyó a partir del enfrentamiento con el sector hegemónico que estaba liderado por Carlos Menem. Alineado a este último sector se encontraba José Manuel de la Sota, quien ganaría las elecciones de 1999 asumiendo ese mismo año el máximo cargo a nivel provincial. En lo que respecta a la localidad, en 1999 asumiría la intendencia Fernando Coiset, también del sector menemista, sucediendo en el cargo a Omar Basso, del mismo núcleo político. Coiset detentaría el cargo de intendente municipal hasta 2007, en dos mandatos consecutivos.

En el mes de mayo de 1999, ya en plena crisis, la UCR solicitó en el Honorable Concejo Deliberante de la ciudad de Las Varillas la conformación de un comité de emergencia social, al tiempo que realizaba duras críticas en relación a lo que consideraba excesivos gastos en obra pública, específicamente en relación a la refacción del hospital municipal, que estaba realizando el gobierno municipal. Este proyecto no prosperó en función de que el oficialismo tenía mayoría en el HCD y decidió no darle tratamiento, quedando en comisión del recinto, no obstante, sería aprobado al año siguiente cuando el peso de la crisis, sumado al reclamo activo por parte de comerciantes, industriales y sindicatos requirió medidas excepcionales.

La situación comenzaría a empeorar paulatinamente; en junio de 1999 se concretó la visita de un funcionario de la Secretaría de las PyMEs a la ciudad de Las Varillas. En esa ocasión Carlos Zanello detalló el panorama de su empresa, a su vez le solicitó que realizaran las gestiones necesarias para que pudiesen acceder a la obtención de préstamos a tasas accesibles; señaló además la necesidad de incrementar los aranceles a las maquinarias importadas, en función del menor precio que las mismas tenían respecto de las nacionales, cercano a un 35%.<sup>122</sup> Asimismo el empresario destacó que la crisis afectaba a todas las esferas económicas, impactando en el tejido social.<sup>123</sup>

En los meses siguientes la situación empeoró y la empresa incrementó las solicitudes ante el Ministerio de Trabajo para continuar con la reducción de las jornadas de trabajo. No obstante, a pesar del contexto poco alentador, los hermanos Zanello comenzaron a invertir en distintos proyectos, entre ellos el ya mencionado reemplazo del tren de las sierras. Con respecto a esta inversión, sirvió para poder utilizar la capacidad productiva que poseía la firma, ya que al caer las ventas de tractores se le complicaba poder mantener las fuentes laborales. Si bien fue un paliativo momentáneo la construcción del tren de las sierras, le traería complicaciones a futuro. En los meses de mayo, junio y julio de 1999 se trabajó en sus distintos componentes, desde el montaje de los mismos hasta los revestimientos interiores y pintura. Para julio, el proyecto estaba totalmente avanzado, finalizando la estructura principal de la carrocería y de los bogíes, a su vez había comenzado el proceso de montaje y armado de los diferentes componentes. Una vez finalizado el nuevo tren se pondría en marcha en la ciudad de San Francisco ya que Las Varillas no contaba con vías férreas. La dificultad en el montaje del mismo estaba ligada al hecho de que muchos de los componentes se compraban a otras fábricas o eran de origen importado. Marcelo Moreno, ingeniero a cargo del proyecto sostenía al respecto que "...no existía un tren de estas características en todo el país, no obstante las vías debían ser mejoradas si se buscaba reactivar los trenes de pasajeros..."<sup>124</sup> Lo novedoso de este proyecto fue su avanzada tecnología, así como la incorporación para su ejecución, de profesionales de la ciudad de Córdoba, tal el caso del citado Moreno; y sumado a esto de equipos traídos de Italia. Claramente el proyecto del tren de las sierras tenía como propósito la búsqueda de nuevos mercados ante el estancamiento en que se

---

<sup>122</sup> Semanario *El Herald*, martes 16 de junio de 1999, p. 3.

<sup>123</sup> Ídem.

<sup>124</sup> Ibídem, martes 13 de julio de 1999, p. 5.

encontraba inmersa la rama agro mecánica de la industria. Como dijimos anteriormente, la firma decidió invertir en un proyecto diferente, lo que conllevaba en sí una reconversión de su rama productiva y a su vez, la misma requirió de una mayor inversión que se obtuvo a través de préstamos del Banco de Córdoba. Sumado a ello, se tuvo que abrir el paquete accionario para que pudieran incorporarse nuevos inversores, a partir de la venta de acciones empresarias pertenecientes a los hermanos Zanello. Estos cambios en la producción a los que hemos aludido implicaron para la empresa un fuerte endeudamiento y ello se explica en parte en función de la lógica empresarial que la había caracterizado, esto es, la búsqueda de nuevos mercados, nuevos productos e innovaciones productivas. Es dable conjeturar que en el contexto de crisis hubiese constituido una solución más viable la solicitud del recurso de prevención de crisis al Estado Nacional, pero también lo es que en momentos en que la fábrica se encontraba aplicando reducciones de la jornada laboral, disminución en los salarios, el tren de las sierras sirvió para reactivar la producción y como un paliativo ante la difícil situación económica y social que se vivía por aquel entonces. En agosto los directivos de la firma junto al intendente Omar Basso se reunieron en la ciudad de Córdoba con representantes del Banco de Córdoba y del Ministerio de Producción con el fin de poder acceder a créditos blandos y ayuda financiera. En su solicitud de apoyo económico la empresa y el mandatario municipal aludieron que el Banco Interamericano de Desarrollo había otorgado al consorcio caminero San Miguel, que abarcaba la zona de Las Varillas y sus pueblos vecinos, créditos a tasas preferenciales para su reequipamiento, es por ello que se solicitaba el mismo trato preferencial argumentando que esta ayuda financiera resultaba imprescindible para el mantenimiento de las fuentes laborales. Si bien no pudieron ser recibidos por el entonces Ministro de Producción Cr. Juan Schiaretti, este se mostró interesado respecto de la solicitud de la empresa. Cabe consignar que el ministro se constituiría posteriormente en un actor importante en la relación entre la firma y el Estado Provincial.

Paralelamente a estas gestiones y ante el empeoramiento de la situación, los empresarios conjuntamente con los empleados de la firma decidieron conformar una Comisión de Emergencia, que debía encargarse de realizar compras comunitarias de alimentos, gas y medicamentos, entre otras cosas.<sup>125</sup> Los empleados recuerdan que en un momento dado "...prácticamente nos pagaban con bonos que cambiábamos en algunos comercios por cajas

---

<sup>125</sup> Ibídem, martes 3 de agosto de 1999, p.3.

de alimentos...”.<sup>126</sup> El Estado Municipal también realizó aportes ante la delicada situación social que se vivía en la comunidad; al respecto, Daniel Chiocarello quien fuera presidente del Honorable Concejo Deliberante local en el periodo 1999-2007 afirma: “...Se entregaban cajas de alimentos desde la Dirección de Acción Social del municipio, cuando se podía, cooperábamos con Zanello, sin embargo, cuando la cantidad de cajas no era suficiente, priorizábamos otras fábricas y sectores sociales vulnerables...”.<sup>127</sup> Cabe recordar que en la ciudad existían otras fábricas abocadas al rubro metalmecánico, algunas de ellas de grandes dimensiones y con una planta de personal de más de 100 empleados como VIALCAM.S.A., otras que superaban los 25 empleados como TBH y Lucaal, y algunas con menos de diez trabajadores, que por lo general eran las que se dedicaban a producir para C.M.Zanello; ello explica que la situación social fuese extremadamente delicada.

En diciembre de 1999 la empresa encargada de brindar la obra social a los empleados de Zanello, OSECAC, decidió dar de baja a los mismos, debido a los meses de atraso en los pagos. Cabe consignar que la firma, antes de esa fecha y como un paliativo, había entregado a la obra social un tractor que fue vendido a plazos, no obstante, ello no alcanzaba para cubrir la abultada deuda.

#### **IV.4. CRISIS DEL BIENIO 2000/2001 SU IMPACTO EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES METALÚRGICAS ZANELLO. MOVIMIENTOS DE FUERZA DE LOS TRABAJADORES. ACCIONAR DE LA COMUNIDAD DE LAS VARILLAS.**

En el periodo correspondiente al bienio 2000/2001 sucederían los principales acontecimientos ligados a la crisis nacional y su impacto en todos los ámbitos e instituciones de la sociedad. Las

---

<sup>126</sup> Rubén Francese, entrevista personal, [Fecha de realización: 18 de julio de 2018].

<sup>127</sup> Daniel Chiocarello, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de agosto de 2018].



industrias en general, y particularmente C.M.Zanella, sufrirían una paulatina profundización de los problemas que venían padeciendo, hasta llegar al proceso de quiebra y el nacimiento de PAUNY S.A.

En este apartado analizamos como acaeció ese proceso haciendo una cronología de las acciones de los empresarios, los trabajadores y sus organizaciones para comprender cómo se llegó finalmente a decidir la constitución de una ERT.

Como se detalló anteriormente la firma C.M.Zanella venía sosteniendo graves problemáticas que iban en aumento; comenzó con la disminución de las jornadas laborales, suspensiones, utilización de compensación salarial con programas nacionales, llegando incluso a cortar los beneficios que tiene un trabajador legalmente contratado como es el caso de la obra social. Estas dificultades, lejos de solucionarse, fueron en escalada. En enero del año 2000 el secretario de la UOM seccional San Francisco en una entrevista realizada por el semanario *El Herald* de la localidad de las Varillas sostenía que la situación se había complicado más de lo esperado “...continúan las suspensiones, y se agregaron vacaciones, por lo cual por treinta días no habrá empleados en la fábrica...”.<sup>128</sup> a su vez, expresaba que desde hacía tres meses los empleados solo cobraban el 65% del salario. Otra de las cuestiones que se analizaban, como se señaló, era el desprendimiento del paquete accionario, consistente en la venta de acciones a personas o empresas interesadas, las cuales podían ser compradas nuevamente si la situación mejoraba. Esta era una operación que la empresa ya había realizado en otras ocasiones, recuperando posteriormente las acciones.

A partir de febrero de 2000 se sucederían los meses más caóticos. Luego de la realización de una huelga general de los trabajadores de la firma los primeros días de ese mes, los empresarios se comprometieron a pagar el 50% de los haberes del mes de enero y vacaciones, no obstante, los empleados que se reincorporaban de las vacaciones serían suspendidos 15 días, lo que evidenciaba la agudización de la crisis.

Para el mes de marzo de 2000 y a partir de negociaciones entre la UOM, los dueños de la firma y el Ministerio de Trabajo de la provincia, se llegó a un acuerdo, que establecía que los empleados casados tendrían un pago semanal de 50 pesos y los solteros de 40 pesos, a su vez el

---

<sup>128</sup> Semanario *El Herald*, martes 7 de marzo de 2000, p. 5.

viernes último de cada mes se les abonaría a la totalidad de los operarios 20 pesos.<sup>129</sup> Cabe consignar que en ese momento la canasta básica total era de 139,43 pesos.<sup>130</sup> Ante tal situación distintos actores de la ciudad de Las Varillas y zonas aledañas se solidarizaron con los trabajadores, a través de dispositivos para asistir con alimentos a las familiares de los mismos. Teresa Castro, quien pocos años antes había comenzado una tarea social con un comedor para niños carenciados recuerda que “...había esposas de trabajadores metalúrgicos que ayudaban a cocinar en el comedor, y conformamos una red solidaria con comedores escolares y otras instituciones; en una ocasión hicimos 5.400 milanesas de soja para darles de comer a todos los chicos que concurrían a los comedores de la ciudad...”<sup>131</sup>

Al momento de la crisis que estamos analizando, numerosas firmas metalmecánicas de Las Varillas optaron por despedir e indemnizar a una parte de su personal, reducir la jornada laboral, y otro tipo de medidas. No obstante, dada la magnitud de C.M.Zanella, el impacto fue mucho mayor en función de la cantidad de personal que poseía, en ese momento contaba con un total de 380 trabajadores.<sup>132</sup> La situación de los empleados no se modificó hasta mediados de año, todas las semanas percibían lo acordado junto al pago extra mensual.

Hasta el mes de mayo de 2000 el interlocutor de las demandas de los operarios había sido la UOM, pero ese mes se conformó la CGT regional.<sup>133</sup> Esta organización se constituyó de allí en adelante en un actor central del proceso generando un conjunto de acciones en apoyo a los trabajadores tales como movilizaciones, protestas, marchas, etc. El 13 de junio y en el contexto de la convocatoria a un paro nacional, los trabajadores se sumaron al mismo, en una masiva marcha por las calles de la ciudad convergieron representantes de este organismo, del SEP de Córdoba, de la UOM seccional San Francisco y de partidos políticos, como es el caso el Movimiento Socialista de los Trabajadores (MST). A esta marcha adhirieron también los

---

<sup>129</sup> Para obtener un mejor parámetro de lo que esto representaba, una de las formas es la comparación con el dólar estadounidense; en ese momento aún se mantenía la convertibilidad, por lo tanto, tomando los pagos semanales y el pago extra no llegaban a los 200 dólares mensuales, no obstante, superaban los valores de la Canasta básica de alimentos 59,24 pesos. INDEC. Incidencia de la pobreza en los aglomerados urbanos, mayo de 2001, p. 1. Disponible en «[https://www.indec.gob.ar/ftp/nuevaweb/cuadros/74/pob\\_tmay01.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/nuevaweb/cuadros/74/pob_tmay01.pdf)». [Fecha de consulta: 25 de julio de 2018].

<sup>130</sup> Ídem.

<sup>131</sup> Teresa Castro, entrevista personal, [Fecha de realización: febrero de 2019].

<sup>132</sup> Semanario *El Herald*, martes 29 de febrero de 2000, p. 2.

<sup>133</sup> *Ibidem*, p. 5

trabajadores del supermercado más importante de la localidad.<sup>134</sup> Este tipo de protestas laborales que se expresaban a través de marchas y cortes de calles se estaban dando paralelamente en diversas partes de la provincia y el país. En Las Varillas, al igual que acontecía en otras localidades, contaron con la solidaridad de otros actores sociales no involucrados de manera directa en el problema; no obstante, no todos los trabajadores de la ciudad adhirieron, tal es el caso de los empleados del Banco Provincia de Córdoba. La marcha culminó en la plaza San Martín, plaza céntrica local, allí hicieron uso de la palabra los principales referentes gremiales; sin dudas, el discurso más encendido y que mostró una radiografía de la situación social de aquel entonces fue el de Carlos Mollar, Secretario General de la CGT Regional Las Varillas. El periódico local destacaba del discurso las siguientes frases “...de allí en más, saldrán a la calle, y que nadie piense que si cierran las fabricas se van a quedar mirando, como sí lo hacen, algunos compañeros, que pasan a ser miserables dentro de una sociedad que no tiene equidad, y que los gobernantes son culpables de esto, al mentir durante las campañas políticas y no cumplir con sus propuestas...”<sup>135</sup> Este discurso fue un vaticinio de lo que más adelante sucedería, al complicarse aún más la situación económica y social del país. Además, el referente gremial solicitó, entre otras cuestiones, el establecimiento de un pacto social en el que estuviesen involucrados todos los actores sociales, especialmente el intendente como garante de las fuentes de trabajo, asimismo lanzó duras críticas al gobernador recientemente electo José Manuel de la Sota por haber prohibido las marchas en la ciudad de Córdoba, y a su Ministro de Producción por no reactivar la producción de las industrias locales.<sup>136</sup>

Ese mismo mes de junio de 2000 se realizó un festival solidario organizado por la CGT regional Las Varillas, el municipio y la iglesia con el fin de recaudar insumos destinados a aliviar la difícil situación social que se estaba viviendo; la entrada consistía en la entrega de un alimento no perecedero que estaría destinado a los empleados desocupados y con jornadas reducidas. Este festival puso nuevamente de manifiesto el espíritu solidario de la comunidad, en él se dieron a conocer también las acciones que emprenderían las organizaciones gremiales que componían la CGT regional.

---

<sup>134</sup> Ídem.

<sup>135</sup> Ídem.

<sup>136</sup> Ídem.

Como señalamos en párrafos anteriores, la ciudad se hallaba gobernada por un intendente de filiación justicialista, alineado ideológicamente con el menemismo, no obstante, en lo que respecta a la cuestión social demostró una actitud de activa colaboración con los trabajadores y de ayuda a los demás sectores carenciados, ello se evidenció no sólo en el aporte económico y de servicios, sino también en la presencia constante de los funcionarios municipales en los clubes de trueque, comedores, y desde la Dirección de Acción Social del municipio. A principios de julio de ese mismo año, el bloque opositor en el Concejo Deliberante de Las Varillas presentó un proyecto que establecía la creación de un Programa de Emergencia Laboral, con el cual se brindaría un subsidio de 100 pesos mensuales a 50 jefes de familia hasta finalizar ese año, quienes como contraprestación realizarían tareas de mantenimiento y limpieza de la ciudad, en conjunto con los demás trabajadores municipales; cabe consignar que este gasto insumía un 3,2 % del presupuesto. Este proyecto contaba con el apoyo de los dos principales comedores de la ciudad, el comedor Lucecita y el comedor Maná.<sup>137</sup> Este no fue aprobado en comisión para su posterior votación en sesión.

A fines de agosto de 2000 sucedió un hecho muy significativo, que ponía en evidencia el notable incremento de las tensiones entre los trabajadores y la empresa, éstos se instalaron frente al complejo industrial, realizaron una significativa quema de gomas e instalaron una olla popular en reclamo por los salarios adeudados, era la primera vez que los empleados de la firma llevaban a cabo acciones que los oponían visiblemente con la empresa.<sup>138</sup> Acompañó a los manifestantes en su protesta el secretario general de la UOM seccional San Francisco. Lo más llamativo de la protesta fue que, luego que los representantes gremiales hablaran con Raúl Giai Levra, jefe de personal, pudieron dialogar con Luis Zanello, uno de los dueños de la firma. Este, al finalizar el dialogo con los manifestantes, les prometió que vendería uno de sus campos para poder hacer frente al pago de los salarios adeudados, - acción que hizo efectiva poco tiempo después-; asimismo el empresario les solicitó un compás de espera y apoyo para así “evitar el quiebre de la empresa”, finalmente , como un gesto de demostración de “cercanía” con los trabajadores se sumó a la olla popular instalada en las afueras de la fábrica.<sup>139</sup> Esta acción puede leerse como un hecho simbólico, con el fin de reforzar lazos para evitar la profundización del conflicto. Si bien

<sup>137</sup> Ibídem, martes 4 de julio del 2000 p. 2.

<sup>138</sup> FEDERICO ROSSI, *Más allá del clientelismo: el movimiento piquetero y el Estado en Argentina* ..., cit. p. 211.

<sup>139</sup> Semanario *El Herald*, martes 29 de agosto de 2000, p. 6.

Zanello era una persona que solía concurrir a los lugares de trabajo de sus operarios y tener una presencia constante en la firma, no había tenido este tipo de actitudes hacia el movimiento de protesta que se estaba profundizando, es más, esta fue la primera vez que tenía un acercamiento directo con los trabajadores en huelga. Esta aparente armonía entre la patronal y sus trabajadores se rompería poco tiempo después, al tiempo que la protesta se radicalizaba.

En septiembre de 2000 los empleados al ver que la situación se agravaba, decidieron cortar la ruta nacional 158, camino a la localidad vecina más cercana, Las Varas; esta manifestación fue una de las más recordadas por los empleados y otros actores sociales que participaron de la misma. El corte de rutas comenzó en horas de la mañana cuando los obreros cortaron en primera instancia el acceso de la ruta provincial N° 13 desde la localidad de El Arañado, situada a 25 km de Las Varillas, luego al ser notificados por la fiscalía local que debían desalojar el paso por la ilegalidad de la medida, decidieron trasladarse a la intersección de las rutas provinciales N°13 y N°3; allí fueron nuevamente notificados, trasladándose a la ruta nacional N°158, donde permanecieron varias horas. Estas acciones sucedieron en un contexto de auge de los movimientos de protesta, principalmente el movimiento piquetero. Fueron 180 los trabajadores involucrados en la acción de corte de la ruta, concurrieron sin sus familias en esa ocasión, quizás previendo que se podían generar incidentes con las fuerzas de seguridad, ya sea la policía o gendarmería, al tratarse de una ruta nacional. No obstante, cabe destacar el gran apoyo que tuvo esta medida de protesta por parte de diversos sectores sociales y políticos, ya que concejales de la reciente creada Alianza manifestaron su apoyo al ir hasta el lugar a dialogar con los obreros, así como el intendente justicialista Cr Fernando Coiset, y el presidente del Centro Comercial, Industrial y de la propiedad Juan Carlos Ceballos, quien instó a los comercios a cerrar sus puertas ese día en claro apoyo al reclamo, obteniendo una respuesta favorable de muchos de ellos. La fiscalía intimó a los manifestantes a desalojar media calzada de la ruta para permitir la circulación vehicular, ante la negativa de los trabajadores, policías de Las Varillas y región, junto al grupo ETER (Equipo de Tácticas Especiales Recomendable), grupo de elite de la policía de la provincia de Córdoba, accionaron para desalojarlos, resultando un sindicalista con lesiones en la cabeza a raíz de un golpe, y siete personas detenidas.

Resulta evidente que esta situación no era ajena a lo que acontecía en otras regiones del país, cabe recordar al respecto que desde fines de los años noventa se habían comenzado a conformar

grupos de protesta barriales. Asimismo se evidenciaba un proceso de constitución de colectivos que, incorporando algunas experiencias anteriores de trabajo territorial, reorganizaron la acción local en torno a la identidad piquetera y a la movilización nacional.<sup>140</sup> En la capital provincial, el principal núcleo de organización comenzó con el grupo “Córdoba desde abajo”, este luego se uniría a otras organizaciones para conformar “Vecinos autoconvocados”. Las acciones de lucha en esa ciudad fueron diversas desde 1999; ese año se concentraron al frente de la casa del presidente del Concejo Deliberante en rechazo al aumento del 15% en el boleto urbano de transporte.<sup>141</sup> Continuaron con movilizaciones hacia distintos CPC locales, siendo la acción más recordada la toma de la Catedral, medida que se repitió un mes después, el 13 de junio de 1999 solicitando una ley de emergencia.<sup>142</sup>

Retornando a la protesta de los empleados de C.M.Zanella, Luis Ansaldi, periodista local, quien cubrió aquella manifestación, refería respecto de estos acontecimientos: “...al primero que se llevaron detenido fue a Gastaldi, quien en ese momento era ya el principal referente, luego hicieron lo mismo con otros referentes destacados...”.<sup>143</sup> También recuerda que fueron a filmar la manifestación distintos canales de televisión provinciales, los canales Ocho, Diez y Doce entre los principales, ya que la movilización obrera había trascendido a nivel provincial. En la comisaría local, el comisario dio el “parte” de lo sucedido a los medios de prensa, mientras fuera de la misma aguardaban los manifestantes la liberación de los detenidos, lo que aconteció horas más tarde.

El Semanario El Heraldo de la localidad de Las Varillas en su editorial del 19 de septiembre daba cuenta de la grave situación en la que se hallaba la empresa al reproducir las declaraciones de Luis Zanella, “...C.M.Zanella mantenía una deuda con el Banco de la Provincia de Córdoba de 13 millones de dólares, de los cuales solo estaban garantizados 4,5 millones. No obstante, los dueños de la firma manifiestan que el patrimonio de la empresa rondaba los 53 millones de

---

<sup>140</sup> LETICIA MEDINA, MARÍA JOSÉ FRANCO, “La protesta territorial en Córdoba, entre el auge y la crisis neoliberal”, en *VI Jornadas de Jóvenes Investigadores*, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2011, p.15. Disponible en: «<https://www.aacademica.org/000-093/63.pdf>» [Fecha de consulta: 5 de julio de 2019].

<sup>141</sup> Ídem.

<sup>142</sup> Ibídem, p.16.

<sup>143</sup> Luis Ansaldi, entrevista personal [Fecha de realización: 25 de agosto de 2019].

dólares...”<sup>144</sup> Del análisis de estas y otras declaraciones se desprende que la información que se brindaba era confusa, en ocasiones contradictoria y dejaba en una difícil situación a los empresarios, aun cuando no era posible inferir una animosidad de los medios de prensa para con la empresa. Es probable que los dueños de la firma buscaran mostrar solvencia en momentos en que los empleados profundizaban la lucha; también puede ser factible la teoría de que era necesario dar a conocer esos números con el fin de sostener el financiamiento que se pretendía por parte del gobierno provincial. Lo cierto era que la empresa se encontraba en serios problemas económicos al punto de tener que desprenderse de bienes- en este caso campos- para hacer frente al pago de los salarios adeudados.

Vale recordar que la deuda a la que hacía referencia el medio periodístico, era reciente, había sido contraída a raíz de la inversión realizada para la construcción del Tren de las Sierras, cuando debieron readecuar parte de las instalaciones y maquinarias para poder llevar a cabo ese proyecto y que, como analizamos, no tuvo los resultados esperados.

No se vislumbraban cambios en lo que respecta a la economía a nivel nacional, por ello los dueños de la firma decidieron gestionar la venta de maquinarias en todos los niveles estatales, desde el municipal al nacional. En momentos en que el mercado privado no respondía, era necesario buscar en el Estado a un comprador que estaría interesado en la maquinaria producida, así como en el sostenimiento de los puestos laborales. Desde la CGT se realizaron acciones tendientes a acrecentar las ventas de maquinarias. Esta forma de actuar por parte del sindicalismo demuestra que simultáneamente se realizaban dos tipos de acciones: por un lado se llevaban a cabo medidas de fuerza, y por otra parte se buscaba acrecentar las ventas para sostener los puestos laborales. Llevaron un petitorio al gobierno de la provincia para que interceda ante los municipios, con la finalidad de que le comprasen maquinaria a la empresa, pero no tuvieron una respuesta favorable. Por otra parte los dueños de la firma viajaban a Buenos Aires para llevar petitorios ante distintos ministerios, llegando a hablar con Carlos Sánchez, viceministro de economía nacional.<sup>145</sup> Desde el gobierno provincial se brindó una ayuda a los empleados pero fue solo un paliativo, esta se dio a través un subsidio por operario, empero no cubría un porcentaje importante del salario.

---

<sup>144</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 19 de septiembre de 2000, p.5.

<sup>145</sup> Ídem.

A pesar de todos los esfuerzos, ese mismo mes de setiembre de 2000, la empresa acorralada por deudas y una perspectiva poco favorable, entró en concurso de acreedores. Cabe consignar al respecto que en nuestro sistema jurídico existen dos modalidades del concurso, por una parte, la quiebra que es el proceso concursal encaminado a la liquidación y, por otra parte, el llamado concurso preventivo, que es el proceso concursal de prevención o reorganización. La reorganización concursal se hace mediante un acuerdo preventivo, del deudor con todos o con parte de sus acreedores, y según la ley puede obtenerse luego de transitar todas las etapas del concurso preventivo tradicional o, también de manera acelerada, utilizando el acuerdo preventivo extrajudicial.<sup>146</sup> La empresa en primera instancia optó por el concurso de acreedores, sin embargo, meses más tarde, al no poder afrontar los compromisos con los mismos y presionada por estos, decidieron utilizar la quiebra como última opción. El conocimiento del modo en que a lo largo de su extensa trayectoria se habían comportado los miembros de la empresa, permite suponer que declararse en quiebra debe haber supuesto un duro golpe para estos empresarios que tenían una larga trayectoria en su comunidad.

En paralelo a esta situación comenzaba el debate acerca de las posibles acciones a seguir por parte de los trabajadores. Una de las opciones era la conformación de una cooperativa de trabajo, esta fue la primera acción llevada a cabo, luego con el tiempo avanzaron hacia otras formas de autogestión obrera, incluso comenzaron a buscar ejemplos de lo que estaba aconteciendo a nivel nacional, a través de la asistencia a congresos de empresas recuperadas por los trabajadores.<sup>147</sup>

Asimismo, la situación de posible quiebra de la empresa, motivó un petitorio por parte de comerciantes e industriales de la zona ante autoridades locales, para que se conformara una comisión que tendría como principal objetivo la elaboración de un plan estratégico y la declaración de emergencia para el comercio y la industria. Meses antes se había escrito un petitorio de similares características. Esta declaración permitiría que a comercios e industrias no se les cobren algunas tasas de servicios, asimismo buscaba establecer como prioridad al comercio local. En esta ocasión el petitorio fue aprobado por el Honorable Concejo Deliberante el día 27 de

---

<sup>146</sup> ADOLFO ROUILLON, *Régimen de concursos y quiebras Ley 24.522 complementaria del código civil y comercial*. Ediciones Astrea, 17 edición actualizada y ampliada, Buenos Aires, 2016, p. 10. Disponible en: <<https://franjamoradaderecho.com.ar/biblioteca/abogacia/5/QUIEBRAS/rouillonLEYDECONCURSOSYQUIEBRASCOMENTADA.pdf>>. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2019].

<sup>147</sup> María Rosa Murúa, entrevista personal [Fecha de realización: 3 de marzo de 2018].



septiembre. Se puede inferir que el peso de la crisis y el alto nivel de adhesión a la solicitud, así como el peso social de las instituciones que la avalaban, propiciaron su aprobación. El municipio adoptó conjuntamente otras medidas de austeridad, entre ellas la de recortar las dietas de la planta política en un 15%, disminuir en una hora la jornada laboral de todo el personal municipal, a lo que se sumó una reducción de los salarios de un 14,28%.<sup>148</sup> Estas medidas generaron rechazo y posteriores protestas por parte de los empleados municipales, por ello éstos se sumarían a las marchas de los trabajadores de C.M. Zanello.

Los hechos descriptos ponen en evidencia que la situación en Las Varillas era realmente acuciante para todos los sectores. Para fines de octubre del año 2000 *C.M. Zanello* tenía una producción casi nula, en tal sentido el semanario local expresaba "...No hay capital de trabajo, ni motores, ni cubiertas, ni siquiera luz..."<sup>149</sup>

Ese mes la CGT regional Las Varillas organizó una marcha y huelga general; la misma se concretó el viernes seis de octubre, y fue convocada no solo por parte de trabajadores metalúrgicos de C.M. Zanello, sino también por otros empleados de la localidad, entre ellos, los municipales que reclamaban por la reducción salarial. Los comercios cerraron sus puertas, medida que se había tomado con anterioridad en otras manifestaciones en apoyo a la causa de los obreros; las escuelas culminaron su jornada antes del inicio de la marcha. Una de las cuestiones más recordadas de la manifestación fue que algunos empleados de C.M. Zanello llevaban una especie de féretro con la bandera de la firma, que fue quemado al finalizar la movilización.<sup>150</sup> Este hecho, de enorme peso simbólico, evidenciaba por una parte el tenor del reclamo y por otra la ruptura total de relaciones con la patronal que hasta el momento no se había manifestado con tanta contundencia.

Resultaba evidente, a esta altura de los acontecimientos, que el cierre definitivo de la empresa era sólo cuestión de tiempo, percepción que se confirmaba además en función de la profundidad de la crisis que se vivía a nivel nacional. El panorama, lejos de evidenciar crecimiento económico, auguraba que para el 2001 se profundizaría la recesión; sumado a ello, comenzaban a aparecer como líderes del movimiento los sindicalistas Mario Gastaldi y Edgar Maidana, con

<sup>148</sup> Ordenanza 96/00 Honorable Concejo Deliberante de la ciudad de Las Varillas.

<sup>149</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 10 de octubre de 2000, p. 2.

<sup>150</sup> *Ibíd.*, martes 31 de octubre de 2000, p. 4.

propuestas más combativas y lo que es más significativo, se sumaban a ellos los principales referentes de los puestos jerárquicos, entre quienes se destacaba el Jefe de Personal, Raúl Gai Levra, quien posteriormente, al constituirse la ERT quedaría como presidente de la sociedad anónima PAUNY. S.A.

Para fines de ese mes en un contexto en que las ventas habían disminuido notablemente, C.M. Zanello debía entre 500 y 1000 pesos a sus empleados. Si se tiene en cuenta que en el último convenio de trabajo se había firmado por un sueldo de 200 pesos con un extra de 50 pesos, la deuda oscilaba entre 2 y 4 meses. En noviembre se les hizo entrega de un monto de \$ 130, lo que estaba muy lejos de cubrir la deuda.<sup>151</sup> Mientras esto sucedía, se tramitaban ante la ANSES fondos de desempleo, que llegarían un mes más tarde y fueron cobrados a fines de diciembre de 2000 por 355 de los 400 empleados de la firma.<sup>152</sup>

En el mes de enero de 2001 se agudizó el conflicto ante la negativa de los dueños de la firma a pagar lo que se había estipulado en las negociaciones que se habían mantenido con el sindicato, aduciendo que sólo abonarían lo acordado a los obreros que no cobraran fondo de desempleo, aunque luego de una serie de reuniones con el sindicato, la empresa dejó sin efecto esta medida, lo que da la pauta de la fortaleza que estaban demostrando con su accionar las organizaciones obreras.

Respecto de la situación que presentaba el resto de las empresas metalmecánicas de la ciudad, ésta era dispar, algunas trabajaban normalmente, mientras que otras continuaban con jornada reducida.<sup>153</sup> Sin dudas, C.M. Zanello por la magnitud de la mano de obra empleada, el impacto de la retracción de las ventas y los niveles de endeudamiento que tenía, era la más afectada. Es probable inferir que en la política que históricamente había seguido la empresa en relación a la incorporación de personal, no haya existido la suficiente racionalidad económica, esto se reflejaba en la incorporación de una cantidad de personal que superaba el estrictamente necesario; en tal sentido es una constante en los testimonios recogidos entre los habitantes de la localidad, que en épocas de bonanza “todos podían aspirar a conseguir un puesto en Zanello”. Esto explica

---

<sup>151</sup> Ídem.

<sup>152</sup> Ibídem, martes 5 de diciembre de 2000, p.5.

<sup>153</sup> Ibídem, martes 30 de enero de 2001, p.3.

lo conflictiva que se tornó la situación cuando el sindicato se opuso a las políticas de reducción de personal.

La situación económica y social se fue agravando a medida que pasaban los meses; el día 28 de febrero del año 2001 los empleados tomaron la fábrica, acción que tenía antecedentes en una toma de corta duración producida en 1991. La toma se abandonó cuando los dueños de la firma se reunieron en privado con los dirigentes sindicales y se comprometieron ante éstos a abonar en los días subsiguientes los sueldos atrasados.<sup>154</sup> Cabe consignar que los trabajadores mantenían un estado de asamblea permanente y que las decisiones en relación a las acciones a seguir, eran tomadas en conjunto a través de votaciones consistentes en levantar la mano en señal de acuerdo con las propuestas de acción presentadas.<sup>155</sup> Si bien no fue una toma prolongada, fue un hecho de fuerte peso simbólico, que evidenció la fragilidad de la situación dentro de la fábrica y a su vez puso en evidencia el potencial que podían tener los empleados si se lo proponían. También sirvió para visualizar quienes eran los principales líderes sindicales y fortalecer su autoridad ante sus representados. Entre estos se destacó principalmente Mario “pucho” Gastaldi, que se desempeñaba como operario y se había convertido en el principal vocero de los reclamos de aquellos años, seguido por Edgar Maidana.

En los primeros días de marzo un grupo de trabajadores decidieron ocupar nuevamente la fábrica y suspender la producción, hasta que se les entregara parte de los salarios adeudados que habían sido acordados entre la empresa y el sindicato. Al momento de decidirse la toma, un elevado número de obreros se hallaban trabajando, no obstante, se plegaron a la misma. Luego de intensas horas de negociaciones se resolvió levantarla. Si bien no se consiguieron respuestas positivas a las demandas, este accionar puso en evidencia el notable grado de solidaridad existente entre los obreros de las distintas secciones que componían la fábrica y el incremento de los niveles de confrontación que estaban dispuestos a mantener los mismos ante la desesperante situación que enfrentaban, tras meses de no cobrar sus salarios.

En mayo del 2001 según declaraba Carlos Zanello, se produjo una oferta por parte de empresarios europeos para la adquisición de la empresa. El entrevistado indicaba que eran empresarios italianos los que estaban interesados, incluso habían viajado hasta Las Varillas a

---

<sup>154</sup> Ibídem, martes 6 de febrero de 2001, p.5.

<sup>155</sup> Darío Echis, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de octubre de 2019].

conocer la fábrica, pero no hubo acuerdo entre las partes y la negociación no prosperó.<sup>156</sup> Si bien no contamos con datos específicos acerca de los términos de la negociación, se puede inferir que los inversores italianos tenían información precisa en relación con la delicada situación en que se encontraba la empresa, y que el monto ofrecido por la compra probablemente fue muy bajo. Cabe consignar al respecto que no era la primera vez que la firma C.M. Zanello recibía ofertas de este tipo, según testimonios de sus dueños, a lo largo de su historia la firma había recibido propuestas de venta provenientes de empresarios brasileños, así como de firmas de Estados Unidos, propuestas que habían sido rechazadas. Esta actitud se explica, en parte, por tratarse de una empresa familiar, que mantenía un fuerte e histórico arraigo con la comunidad, y que había mantenido una actitud de innovación constante; sumado a ello era la que generaba el mayor número de puestos de trabajo. Empero, Carlos Zanello manifestaba con posterioridad, que consideraba había sido desacertada la decisión de no vender la empresa antes de los conflictos que se sucedieron en 2001.<sup>157</sup>

En el mes de junio de 2001, un evento volvería a poner en el centro de la escena a los empleados de C.M. Zanello y de otras firmas metalmecánicas. La CGT regional en conjunto con la UOM anunciaba una marcha de dos días, en el marco de un plan de lucha más extenso que comenzaría a partir de ese momento. Lo novedoso de la misma fue que comenzó en Villa María y llegó hasta Las Varillas, llevando a cabo actos en diferentes municipios. El slogan de la marcha fue “paz, pan y trabajo”, emulaba el que se esgrimía en otras movilizaciones que se estaban operando en la provincia y el país ante la crítica situación económica que se traducía, entre otros aspectos, en un constante incremento del desempleo. Los manifestantes lanzaron duras críticas tanto al gobierno provincial como al nacional, lo que evidenciaba que no tenía tintes partidarios.<sup>158</sup>

Dos semanas después de aquella marcha, los empleados de la firma, como lo habían hecho en otras ocasiones, quemaron cubiertas de gomas al frente de la empresa. Un total de 240 empleados de 380 que tenía la fábrica por aquel entonces, se acoplaron a la medida; dos días después de estos acontecimientos los dueños de la firma les entregaron dinero, posibilitado por la concreción

---

<sup>156</sup> Carlos Zanello, entrevista personal, [Fecha de realización: 12 de marzo de 2018].

<sup>157</sup> Ídem.

<sup>158</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 5 de junio de 2001, p. 7.

de algunas ventas en San Luis.<sup>159</sup> Desde la UOM se destacó la solidaridad existente entre los trabajadores para el mantenimiento de las medidas de fuerza que continuaron hasta los últimos días de ese mes, culminando con una marcha desde la localidad de Pozo del Molle, situada a 25 km de Las Varillas.

#### **IV.5. EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA RECUPERADA POR LOS TRABAJADORES. DESDE LA COOPERATIVA DE TRABAJO METALÚRGICA LAS VARILLAS LTDA. A LA CONFORMACIÓN DE PAUNY S.A.**

Mientras el plan de lucha se profundizaba, personal jerárquico, en conjunto con los principales sindicalistas realizaban reuniones en Buenos Aires ante los organismos pertinentes, con el fin de crear una Cooperativa de Trabajo; al mismo tiempo delegados de la UOM viajaban a Córdoba Capital y se reunían a su vez con miembros del Poder Ejecutivo de la ciudad de Las Varillas para terminar de presentar la documentación requerida con el fin de crear dicha cooperativa. Los debates comenzaron a surgir acerca de la conformación de la misma, ya que algunos empleados estaban a favor de su creación, mientras que otros proponían la formación de una sociedad anónima. Quienes sostenían la conveniencia de crear una cooperativa argumentaban que esa era la metodología que habían adoptado la mayoría de las empresas recuperadas en ese momento; y quienes apoyaban la creación de una sociedad anónima sostenían que ello facilitaría el apoyo gubernamental y fundamentalmente la posibilidad de obtener créditos.<sup>160</sup> Finalmente, lo que

---

<sup>159</sup> Ibídem. martes 20 de junio de 2001, p. 5.

<sup>160</sup> María Rosa Murúa, entrevista personal [Fecha de realización: 3 de marzo de 2018].

sucedió fue que comenzaron con una Cooperativa, ya que, en función de los requerimientos legales, este formato les permitía, en lo inmediato, mantener las fuentes laborales. Luego avanzaron hasta llegar a la conformación de una Sociedad Anónima, de la que la Cooperativa antes mencionada sería parte con el 33% de las acciones. La Cooperativa estaba integrada por un grupo de trabajadores de la firma C.M.Zanella, entre ellos el más reconocido de los sindicalistas Mario Gastaldi. Esta cooperativa fue creada el 10 de mayo de 2001, contaba con consejeros titulares, suplentes y síndicos. Dentro de su estatuto se establecía que debía realizar informes trimestrales, una asamblea anual y confeccionar memoria y balance anual.<sup>161</sup> Cabe señalar que quienes jugaron un rol fundamental para la conformación de la cooperativa: Mario Gastaldi, Edgar Maidana y Fabián Bustos fueron elegidos consejeros titulares de la misma. Fabián Bustos, en años posteriores sería integrante del Directorio de PAUNY.S.A., como representante de la Cooperativa antes mencionada.

Gastaldi, explicaba las razones por las cuales los dueños de la empresa C.M. Zanella en un principio apoyaron la constitución de la cooperativa, “...nos dejaron formar la cooperativa, ya que de esta forma podíamos contratar parte de los empleados nosotros bajo este régimen. Zanella ya sabía que la quiebra se le iba a venir encima tarde o temprano, por eso nos permitió esto y que nos presentáramos a licitaciones bajo nuestra cooperativa, pero seguíamos trabajando para ellos, realizando tractores bajo su marca y sumado a ello, comenzamos a pagar cuentas que la firma tenía...”<sup>162</sup>

No obstante estas aparentemente buenas relaciones iniciales, a poco de haberse instalado la Cooperativa se esparcieron rumores respecto de que los dueños de C.M. Zanella estaban iniciando una empresa paralela, en palabras de Gastaldi “...se asociaron a otra empresa de Pergamino y comenzaron la fabricación bajo la denominación Trac Zan, además los dueños ya delegaban todo en nosotros, aparecían muy poco por la fábrica...”<sup>163</sup>, esta circunstancia fue tensando aún más las relaciones entre los trabajadores y los dueños de la empresa.

---

<sup>161</sup> Acta de constitución de *Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda*, Las Varillas, 10 de mayo de 2001, p.1

<sup>162</sup> SUSANA ROITMAN, *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores, de Zanella a Pauny...*, cit anexo IV.

<sup>163</sup> Ídem.

La mencionada cooperativa de trabajo se puso en marcha bajo la denominación “Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda” con 70 empleados de C.M. Zanello.<sup>164</sup> Los dueños de la firma prestaron las instalaciones, sin ningún tipo de alquiler o porcentaje de ventas futuras.<sup>165</sup> El resto de los empleados siguieron bajo la misma modalidad en la que se encontraban insertos, esto es dependiendo de C.M. Zanello. Se esperaba que la Cooperativa fuese tomando progresivamente al resto de los empleados. Es posible inferir que a partir de aquí ya se opera un virtual abandono de la firma por parte de los hermanos Zanello, quienes veían como inevitable la quiebra que se operaría en poco tiempo. Ello se evidencia entre otros aspectos, según testimonio de los empleados entrevistados, en el hecho de que los empresarios pasaron de estar presentes todo el tiempo en la empresa y conocer en detalle cada proyecto, a ir de forma esporádica, delegando todo el proceso en cierta medida a la Cooperativa recientemente creada. En lo que respecta a la utilización del espacio físico y de las maquinarias, sabemos por testimonios de obreros que no había una clara división o delimitación, se utilizaba toda la maquinaria de acuerdo a los requerimientos y pedidos que ingresaban.

La cooperativa comenzaría a presentarse a licitaciones provinciales, utilizando las instalaciones de C.M. Zanello. En los primeros días de julio de 2001 surgieron las primeras fabricaciones bajo esta modalidad; se realizó una licitación para la construcción de autobús urbanos para la ciudad de Córdoba y, si bien no fue la oferta vencedora, lograron que se les otorgara la posibilidad de realizar algunos chasis, luego de gestiones realizadas por el entonces legislador provincial Omar Basso. No obstante, esta posibilidad de venta de la producción, la situación económica para los trabajadores continuaba siendo preocupante, sólo les quedaba por cobrar durante seis meses el fondo de desempleo, ello explica que se reiniciaran las protestas, demandando el pago de los salarios que se les adeudaban, en general adoptaron la metodología de la quema de cubiertas fuera de la fábrica, prácticamente se llevaba a cabo una quema semanal.

Cabe consignar que los empleados, tanto los de C.M. Zanello, como los de la recientemente conformada Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda., mantenían las mismas condiciones, con jornada reducida, suspensiones y salarios adeudados, ello explica la intensificación de las protestas. No obstante, la cooperativa al darles a los trabajadores un estatus

---

<sup>164</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 17 de julio de 2001, p. 2.

<sup>165</sup> Ídem.

legal distinto al que tenían con C.M. Zanello, les permitiría luego presentarse ante un juez en Buenos Aires para hacerse cargo de la empresa, cuando esta se presentara a concurso de acreedores en primera instancia, y luego llegara inevitablemente a la quiebra.

En relación a las protestas, estas duraban un día y se levantaban, los trabajadores presionaban porque en octubre y diciembre de ese año, finalizaban los subsidios del fondo de desempleo, que por aquellos días constituían un porcentaje importante de sus salarios.<sup>166</sup>

Resulta interesante analizar además las relaciones que estableció la Cooperativa con las autoridades municipales, en tal sentido, en los primeros días de agosto de 2001 se llevó a cabo una multitudinaria reunión en el Cine Teatro Colón de la localidad, a la que concurrieron el Intendente Municipal, secretarios del poder ejecutivo, miembros del Honorable Concejo Deliberante, trabajadores de C.M. Zanello y de la Cooperativa antes mencionada; a ellos se sumaron como invitados, representantes de otras empresas recuperadas. En dicha reunión los trabajadores solicitaron el apoyo del gobierno municipal. Pocos días después el HCD declaró de interés municipal la creación de la Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda. y redactó un pedido formal a presidencia de la nación, a la gobernación de Córdoba y a ambas cámaras del Congreso Nacional para que se extienda por seis meses más el fondo de desempleo que cobraban los trabajadores y que estaba pronto a finalizar.<sup>167</sup>

Asimismo las autoridades municipales continuaron asistiendo a los empleados de la firma a través de cajas de alimentos entregadas por la Dirección de Acción Social.”...Brindábamos asistencia a través de cajas de alimentos, no sólo a los empleados de C.M. Zanello, sino además a los operarios de otras fábricas locales, dado que todos estaban inmersos en ese contexto, no obstante, dada las proporciones de esa firma un gran porcentaje se les destinaba a ellos...”<sup>168</sup> No solamente el poder ejecutivo colaboró en ese difícil momento. El Honorable Concejo Deliberante también realizó aportes a través de ordenanzas con el fin de generar canales de gestión hacia otros niveles estatales superiores. La ordenanza N°88 del año 2001<sup>169</sup> en la que se declaraba la emergencia comercial, industrial, laboral, económica y social en la ciudad de Las Varillas es una

---

<sup>166</sup> Ibídem, martes 24 de julio de 2001, p.5.

<sup>167</sup> Ibídem, martes 7 de agosto de 2001, p. 4.

<sup>168</sup> Daniel Chiocarello, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de agosto de 2018].

<sup>169</sup> Honorable Concejo Deliberante de la ciudad de Las Varillas, Ordenanza 88/01.



muestra del apoyo que se realizaba desde las esferas estatales al reclamo de los obreros, ya que la misma surge a partir de un reclamo de estos y de los sectores comerciales.

La Cooperativa fue inscripta en el registro provincial de Cooperativas, mientras se realizaban gestiones en Buenos Aires con el fin de lograr la inscripción en el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social). Las personas encargadas de realizar los viajes y dirigirse a los distintos organismos eran José Abelli y Mario Gastaldi.

Párrafo aparte merece la actuación de Mario Gastaldi, principal artífice de la recuperación y reconversión de C.M. Zanello en lo que sería PAUNY.S.A como veremos más adelante. Gastaldi había sido el principal impulsor de la creación de la seccional de la UOM en Las Varillas y estuvo al frente de esa entidad durante siete años. El reconocimiento de la comunidad a la actuación de este sindicalista se llevó a cabo años después, en el 2013, colocándole su nombre a una plaza de la ciudad y declarándolo ciudadano destacado de la localidad por el Honorable Concejo Deliberante.<sup>170</sup> Ariel Terreno, quien aún conforma la Cooperativa Metalúrgica Las Varillas Ltda., recuerda respecto de la actuación de Gastaldi “... fue uno de los mejores sindicalistas que tuvo la UOM en Las Varillas, una persona espectacular, sencilla, excelente, un luchador con todas las letras, era un ejemplo a seguir, una persona que ponía su propio auto para ayudar a sus afiliados. Le tocó uno de los momentos más duros de Las Varillas, la crisis 2000-2001, junto a Fabián Bustos, otra persona excelente, supieron ayudar y tratar de paliar la crisis de la mejor manera posible golpeando todas las puertas para conseguir de alguna manera llevar sustento a nuestros hogares...”<sup>171</sup>. El caso Zanello llegó a tener repercusión a nivel nacional, en tal sentido, en uno de sus viajes a Buenos Aires, Gastaldi fue entrevistado por Jorge Lanata.<sup>172</sup>

Con el paso de los meses muchos empleados de C.M.Zanello se fueron integrando a la recientemente creada Cooperativa de trabajo. Los empleados de C.M.Zanello recuerdan que no fue sencillo convencer a todos los trabajadores de la firma de integrarse en la Cooperativa como socios, “...había ciertos celos entre los operarios y el personal jerárquico, pero “pucho” (Mario Gastaldi) planteó que todos eran importantes y necesarios y que la única forma de poder salir de

---

<sup>170</sup> Ibídem, Resolución 24/13.

<sup>171</sup> Ariel Terreno, entrevista personal [Fecha de realización: 8 de marzo de 2020].

<sup>172</sup> Semanario *El Herald*o, martes 14 de agosto de 2001, p. 2.

esa situación era unirse...”.<sup>173</sup> Al ser una empresa de amplias dimensiones con una alta cantidad de personal, era inevitable que hubiera roces o disputas entre ciertos estamentos, no obstante, todos entendieron que la única forma de poder seguir manteniendo sus puestos laborales era a través de la unión. En tal sentido, los trabajadores realizaron además una serie de acciones-ventas de pollos, rifas, etc.- para recaudar fondos a fin de poder financiar los viajes de los dirigentes gremiales locales a Buenos Aires; estos eventos contaron con el decidido apoyo de la comunidad. Asimismo los comedores comunitarios locales fueron también un elemento importante al brindar alimentos a la mayoría de los hijos de familias de los empleados de la firma. Teresa Castro, quien aún es la referente del principal comedor de la ciudad, recuerda que iban allí no sólo los hijos de empleados de C.M. Zanello, sino también de otras fábricas que estaban en una situación similar. Se pasó así, en poco tiempo de decenas a cientos de niños alimentados en los comedores.<sup>174</sup>

En septiembre de 2001 la justicia declaraba en quiebra a la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello, meses antes la firma había decretado el concurso de acreedores. Al no llegar a un acuerdo con la mayoría de los mismos, el siguiente paso legal fue la quiebra. En el proceso de quiebra se liquidan todos los bienes del deudor para distribuir el producto de la venta entre todos los acreedores. Esto caracteriza a la universalidad del proceso de quiebra: se aprecia como el primer rasgo distintivo, pero no es el único ni el principal.<sup>175</sup> Si en un proceso de quiebra hay un acreedor privilegiado, tiene derecho a imponer las condiciones de la misma y ser el primero en cobrar los bienes; pero si los acreedores se encuentran todos en la misma condición, como sucedió en este caso, y al no haber un acuerdo entre los mismos, el próximo paso es la quiebra de la firma.

Al declararse la quiebra, los sindicalistas Mario Gastaldi y Edgar Maidana comenzaron a intensificar las gestiones en Buenos Aires ante el juez de la causa, con el fin de poder lograr la concesión del lugar físico de trabajo y la utilización de la maquinaria en forma de alquiler, cosa que lograrían más adelante. Cabe aclarar que hasta ese momento la maquinaria era utilizada por los operarios de la firma C.M.Zanello y de la Cooperativa Metalúrgica Las varillas Ltda. A partir de los acontecimientos descriptos debieron legalizar aquello, es por eso que solicitaron ante el

<sup>173</sup> María Rosa Murúa, entrevista personal [Fecha de realización: 3 de marzo de 2018].

<sup>174</sup> Teresa Castro, entrevista personal, [Fecha de realización: febrero de 2019].

<sup>175</sup> ADOLFO ROUILLON, *Régimen de concursos y quiebras Ley 24.522...*, cit. p. 7.

juez de la causa Juan Manuel Gutiérrez Cabello, la posibilidad de continuar utilizando la maquinaria en forma de alquiler. Durante algunos meses, ningún operario utilizó las instalaciones de la firma. Se realizaron guardias para evitar que alguien pudiera apropiarse de las maquinarias y herramientas de trabajo.

En ese momento la deuda de la empresa ascendía a un monto entre los 40 y 50 millones de dólares.<sup>176</sup> Paralelamente Raúl Gaii Levra, quien siempre se desempeñó como jefe de personal de C.M. Zanello, y era considerado por los empleados como su principal colaborador, afirmaba que si la justicia lo permitía, la Cooperativa podía continuar trabajando utilizando la maquinaria de C.M. Zanello, ya que los bienes embargados no imposibilitaban la puesta en funcionamiento de las maquinarias esenciales en el proceso productivo.<sup>177</sup> Como se indicó en párrafos anteriores, luego del aval del juez Gutiérrez Cabello, comenzaron a trabajar algunos de los empleados que conformaban la Cooperativa de Trabajo, bajo modalidad contrato, y luego comenzarían a incorporar al resto de los trabajadores,

Mientras esto sucedía, los principales referentes de la recientemente conformada Cooperativa Metalúrgica de Trabajo Las Varillas Ltda. comenzaron a llevar peticiones ante distintos organismos, con el fin de poner en marcha la producción lo más rápido posible. Lograron, luego de una reunión con el entonces Ministro de Producción de la provincia Juan Schiaretti, que el Banco de Córdoba condonara una deuda de 12 millones de pesos que C.M. Zanello tenía con la entidad, de la cual se haría cargo el gobierno provincial.<sup>178</sup> No poseemos documentación al respecto que nos permita establecer cuáles fueron los fundamentos de la provincia para condonar una deuda de semejante envergadura. Podemos conjeturar que se buscaba mantener las fuentes laborales y la empresa en pie, en virtud de que, si la causa judicial continuaba por las vías legales tradicionales, el próximo paso sería la venta o remate de la maquinaria que poseía la firma con el fin de repartir dicho monto entre los acreedores. Uno de las cuestiones que aparece en las entrevistas y que forma parte del imaginario de la comunidad al respecto, se relaciona con la posibilidad de que se hubiesen dado beneficios económicos, a través del paquete accionario u otro tipo de herramientas, por parte de Juan Schiaretti, Ministro de Producción provincial y Fernando Coiset, Intendente de la localidad de Las Varillas, en dos ocasiones, desde 1999 hasta

<sup>176</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 25 de septiembre de 2001, p. 5.

<sup>177</sup> *Ídem*.

<sup>178</sup> *Ibídem* martes 2 de octubre de 2001, p. 7.

el año 2007. Si bien no podemos afirmar esto de forma fehaciente, en virtud de no contar con la documentación necesaria, el hecho de que Coiset, en años posteriores haya formado junto a su socio comercial una concesionaria de tractores PAUNY en la localidad de Montecristo, ubicada en la provincia de Córdoba, bajo el nombre Coiset – Amuchástegui, genera serios interrogantes, pero insistimos, no nos ha sido posible hallar fuentes que permitan aseverarlo.

Ese mes de septiembre de 2001, se llevaron a cabo gestiones en Buenos Aires ante el juez Gutiérrez Cabello, que estaba a cargo de la quiebra de la empresa, quien les manifestó que, si bien aún no estaba definido el dictamen de la causa, los trabajadores debían avanzar sobre ciertas cuestiones, como por ejemplo el seguro sobre la maquinaria, los rodados y sobre accidentes de trabajo, a fin de tener todos los requisitos en regla para su refuncionalización. Se infiere que el Juez tenía decidido el destino de la causa, al advertir a los trabajadores sobre aspectos legales que debían poseer para su refuncionalización.

La quiebra de C.M. Zanello sirvió, en cierta medida para cohesionar la aun tensa relación entre los operarios, el personal jerárquico y un tercer actor que eran los concesionarios de venta de la producción de la firma. Fue Gastaldi el encargado de llevar a cabo esta compleja negociación, que resultó fructífera en función de las buenas relaciones que fue capaz de mantener con todos los actores y el respeto que estos le tenían por su trayectoria en la empresa. En relación al accionar del dirigente sindical expresaba Rosa Murúa, quien se desempeña en la actualidad como guía técnica y comercial de la firma PAUNY.S.A. “...les hizo entender a todos los sectores, que la única forma de mejorar la situación y conservar los puestos de trabajo era uniéndose ya que todos eran importantes para la reconstrucción de la fábrica. No fue sencillo porque si bien no había enfrentamientos tampoco había unión...”.<sup>179</sup> Como planteamos anteriormente, ese mismo mes de septiembre de 2001 el Honorable Concejo Deliberante declara la Emergencia comercial, industrial, económica y social,<sup>180</sup> recordemos que la misma había sido solicitada por El Centro Comercial, Industrial y de la Propiedad (CECIP) de la localidad, con la finalidad, entre otras cosas, de lograr la suspensión de las inspecciones de la Dirección General de Rentas de la provincia y la instauración de un plan de pagos especial para deudores, debido al

---

<sup>179</sup> María Rosa Murúa, entrevista personal [Fecha de realización: 3 de marzo de 2018]

<sup>180</sup> Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Las Varillas, Ordenanza 88/0.

crítico momento que estaban atravesando los sectores productivos y comerciales de la ciudad.<sup>181</sup> Vale señalar que el país estaba atravesando una profunda crisis económica, con cambios de ministros y un notable recorte de fondos en la esfera pública en áreas sensibles como la educación y la salud, todo ello en medio del problema de los vencimientos de deuda que resultaban impagables. A medida que se acercaba diciembre las herramientas que se utilizaban resultaban ineficaces y hasta contradictorias, al empeorar aún más la situación imperante. Vale recordar que en enero de 2001 se había acordado con el Fondo Monetario Internacional un “Blindaje Financiero” por el cual el país recibiría un crédito por 40.000 millones de dólares por parte de este organismo, no obstante, el “blindaje” del FMI llegaba acompañado de fuertes condicionamientos tales como reforma previsional (eliminar la Prestación Básica Universal y elevar la edad jubilatoria de las mujeres), ajuste del gasto público, restructuración de organismos como la ANSES y el PAMI, reducción de salarios, entre otras medidas.<sup>182</sup>

Por aquellos días se dio un hecho de suma importancia, luego de intensas reuniones lograron llegar a un acuerdo todos los actores involucrados - Cooperativa de Trabajo Las Varillas Ltda, Personal Jerárquico y Concesionarios- y entregaron de manera conjunta un petitorio ante el juez a cargo de la causa de la quiebra. Es necesario analizar cómo estaba conformada cada una de las partes involucradas para entender este acuerdo. El personal jerárquico estaba compuesto por Raúl Gaii Levra, quien fuera Jefe de personal de la empresa C.M. Zanello desde la década del '80 y principal colaborador de los hermanos Zanello; a ellos se sumaban los ingenieros de la firma. En la Cooperativa de Trabajo Las Varillas Ltda. se encontraban los principales sindicalistas: Mario Gastaldi, Edgar Maidana, y los empleados de mayor antigüedad como es el caso de Fabián Bustos, quien asumiría en el futuro directorio de PAUNY.S.A como representante de la Cooperativa de trabajo antes mencionada; los concesionarios eran en total catorce, distribuidos en diversas provincias del país, teniendo como principal referente a José María López. Estos tres actores de la ex firma C.M. Zanello, deciden dividirse en un mismo porcentaje las acciones -un 33% para cada uno- el 1% restante quedaría en manos de la Municipalidad de Las Varillas.<sup>183</sup> Ese 1% el municipio local lo haría valer incorporando a Omar Pérez, quien pasó a integrar el

---

<sup>181</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 23 de octubre de 2001, p. 2.

<sup>182</sup> Diario *Ámbito Financiero*, 9 de julio de 2019. Disponible en: «<https://www.ambito.com/politica/fernando-la-rua/blindaje-megacanje-y-corrallito-las-medidas-que-marcaron-el-final-de-la-rua-n5041675>». [Fecha de consulta: 14 de septiembre de 2019]

<sup>183</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 23 de octubre de 2001, p. 9.

grupo de jerárquicos, ya que se encargaría de la producción y logística. El miércoles 7 de noviembre de 2001 el HCD de la ciudad, sancionaba la ordenanza de sindicación de acciones, ello implicaba que las partes involucradas se comprometían a respetar un acuerdo, en este caso, la incorporación del municipio local como accionista con la denominada “acción de oro” del 1%. En la misma se determinaba que la empresa que se constituiría, esto es PAUNY, que luego pasaría a ser PAUNY.S.A, cedía el 1% de sus acciones a la Municipalidad de Las Varillas.<sup>184</sup> El Directorio de la empresa se conformaría con las siguientes personas: Raúl Gaii Levra, como representante del personal Jerárquico sería designado presidente del mismo, Fabián Bustos en representación de la Cooperativa de Trabajo Las Varillas Ltda., José María López, como representante de los Concesionarios, y Omar Pérez como representante del Estado Municipal. Esta estructura no sufrió modificaciones desde su conformación hasta la actualidad.

Lo acontecido con PAUNY S.A. fue un proceso totalmente original en relación con lo sucedido en otras empresas recuperadas, ya que no existe en el país otro caso de ERT que estipule que el Estado tiene acciones en la misma.

El 28 de noviembre de 2001 fue un día histórico para los trabajadores de la ex C.M. Zanello, ya que el juez competente en la causa resolvió otorgar la continuidad laboral a los trabajadores mediante el alquiler de la fábrica, solicitud realizada por la Sociedad Anónima PAUNY.<sup>185</sup>

La nueva empresa debía enfrentar un cúmulo de problemas, en primer lugar, el pago a los acreedores de la ex C.M.Zanello, para ello gestionaron la obtención de créditos con el Banco Nación. Otra problemática era cómo reactivar la producción en el contexto de crisis que se vivía en el país, al respecto Edgar Maidana y Mario Gastaldi expresaban al semanario local “...creemos que con el apoyo de los concesionarios que se comprometieron a comprarnos diez unidades por mes y adquirir repuestos en el corto plazo, se podría reactivar la empresa...”<sup>186</sup>

Otra de las problemáticas a enfrentar era la relacionada con el uso de las instalaciones, el juez Juan Manuel Gutiérrez Cabello, designado en la causa había determinado que el alquiler de las instalaciones debía ser de 11.000 pesos mensuales, y que la firma debía tener un déficit cero para

---

<sup>184</sup> Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Las Varillas, Ordenanza 96/01.

<sup>185</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 4 de diciembre de 2001, p. 4.

<sup>186</sup> Ídem.

seguir funcionando, es decir, no podían contraer nuevas deudas.<sup>187</sup> En relación a la capacidad operativa Maidana y Gastaldi realizaban una dura crítica a los hermanos Zanello acusándolos de haber sustraído de la firma planos y maquinarias, no obstante señalaban que lo esencial para volver a producir se mantenía intacto. Al respecto se consultó a otros empleados de la firma, quienes afirmaron que no notaron que haya faltado maquinaria, con lo cual resulta una cuestión ambigua y no contamos con otras fuentes que nos permitan comprobar cuál de los dos argumentos es el correcto. La producción comenzaría con 20 operarios, para ir incorporando personal de manera gradual hasta llegar a 80, y luego, en caso de que salieran programas de empleo nacionales, que estaban en proceso, serían 105 operarios más, llegando a los 200 trabajadores aproximadamente.<sup>188</sup> Cabe consignar que al momento de iniciarse la crisis de C.M. Zanello, trabajaban en la firma 380 operarios,<sup>189</sup> es decir que la nueva empresa sólo preveía la posibilidad de incorporar a la mitad. Con el paso del tiempo se irían incorporando empleados, hasta estabilizarse en torno a las 500 personas en forma directa, y a un centenar más en forma indirecta. Ariel Terreno, fue uno de los afortunados que volvió a trabajar en poco tiempo en la nueva firma y recuerda de aquella situación “...fui uno de los que trabajó hasta el último día de la empresa Zanello. Recuerdo que nos fuimos a casa ese día y al otro día volvimos a trabajar y nos encontramos con la empresa cerrada. Una imagen que no se la deseo a nadie. No te imaginas la tristeza y la amargura que era ver la fábrica cerrada, sentía que el mundo se me venía abajo, ¿cómo llegar a mi casa y decirle a mi mamá que la empresa había quebrado?, fueron momentos muy duros para mí y mi familia, que dependían de mí...”<sup>190</sup> El tiempo que transcurrió entre el cierre de la empresa y la paulatina reincorporación de empleados primero a la Cooperativa y luego a la firma PAUNY.S.A., fue muy difícil para la comunidad en general ya que Zanello absorbía gran parte de su mano de obra. En la localidad llegaron a funcionar cinco clubes de trueque, “...fue una época muy difícil, no teníamos trabajo, tampoco había trabajo, estábamos en una crisis, muy profunda que atravesaba nuestra ciudad y el país. Hacíamos cualquier tipo de changuitas, las industrias cerraban, despedían gente, otras suspendían a sus empleados. Recuerdo que con mis amigos nos juntábamos en la casa de uno que tenía patio grande y hacíamos huerta,

---

<sup>187</sup> Ídem.

<sup>188</sup> Ídem.

<sup>189</sup> Recordemos que la firma llegó a tener mil trabajadores, desde mediados de la década de los '80 hasta principios de la década de los 90'. A medida que transcurrió esa década fue disminuyendo, estabilizándose en torno a los cuatrocientos empleados.

<sup>190</sup> Ariel Terreno, entrevista personal [Fecha de realización: 8 de marzo de 2020].

nos juntábamos en esa casa y cada uno aportaba un poco de dinero para poder comer todos juntos. Era una situación muy, muy difícil la que me tocó vivir, jamás lo voy a olvidar. Los que trabajábamos en Zanello cobrábamos el fondo de desempleo que era una ayuda, pero no alcanzaba...”.<sup>191</sup>

El rol que jugaron los concesionarios fue de fundamental importancia, éstos aportaron un capital inicial de 200.000 pesos como capital operativo, eran el grupo que se encontraba en mejor posición económica, por ello pudieron realizar este esfuerzo.<sup>192</sup> Respecto de la situación en la que se encontraba la empresa C.M. Zanello con respecto a la firma PAUNY.S.A y a la maquinaria, cabe consignar que aquella había sido totalmente desapoderada, es decir que no guarda ninguna relación con PAUNY. S.A.

En los meses siguientes se fueron incorporando un mayor número de empleados. Esto fue paulatino, mientras se iban incrementando la cantidad de pedidos, algo muy común en las empresas recuperadas. Otros empleados, en virtud de la necesidad, optaron por buscar mejores condiciones laborales. La fabricación del tractor denominado Z-Track, modelo cuya producción ya había iniciado C.M. Zanello, fue el primero en llevarse a cabo, no obstante, se le modificarían algunas piezas para diferenciarlos. Los que producía la anterior firma eran verdes, los de PAUNY.S.A. amarillos, asimismo se modificó la “trompa” de los tractores.<sup>193</sup>

La evolución económica de PAUNY S.A. se vio favorecida con la devaluación del peso ocurrida a principios de 2002, iniciándose allí un nuevo ciclo caracterizado, en un principio, por una importante caída de las importaciones y un aumento de la demanda de estas maquinarias sustentada por la suba de los precios internacionales de los principales granos, especialmente la soja. PAUNY.S.A. debía insertarse en un mercado que, dentro de la difícil coyuntura por la que aún atravesaba el país, se estaba expandiendo en función del incremento de los precios de la soja en el mercado internacional de granos. Al respecto se debe tener en cuenta que el sector agrícola era muy complejo y requería del conocimiento de diversas variables de mercado, la posibilidad de crecimiento de la empresa se relacionaba directamente con el manejo de la información del mercado, la incorporación de normas de calidad, la mejora de los procesos de fabricación, la

---

<sup>191</sup> Ídem.

<sup>192</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 4 de diciembre de 2001, p. 4.

<sup>193</sup> SUSANA ROITMAN, *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores, de Zanello a Pauny...*, cit, Anexo IV.



adecuación de las normas arancelarias de exportación e importación, en el marketing y la reingeniería del diseño.<sup>194</sup> En tal sentido, el caso de PAUNY.S.A., no difiere en sus comienzos al de muchas empresas recuperadas; se mantuvo la producción de maquinarias que venían realizando, solo se modificaron algunas partes con el fin de darle una estética diferente para diferenciarse de los modelos que se fabricaban con la anterior firma. Esta diferenciación se operó también en relación a los logos utilizados. Como se analizó anteriormente, C.M.Zanella se identificaba con un rinoceronte, PAUNY.S.A. con el fin de poder diferenciarse, pero al mismo tiempo sostener esa imagen y prestigio que poseían las maquinarias de la firma, decidió modificar en algunos aspectos el dibujo original del animal. Así refiere al hecho Rosa Murúa, guía técnica y comercial de la firma PAUNY.S.A. “...se modificaron algunas partes, por ejemplo las patas están todas movilizadas, y se modernizó la parte de la cara del animal...”<sup>195</sup>

Respecto de la decisión en torno al nombre que se le daría a la nueva empresa, las siglas PAUNY fueron tomadas en función de la propuesta de un abogado de la UOM, que sugirió comprar este nombre que había pertenecido a una empresa que se encontraba en ese momento sin actividad y resignificar las siglas, que en el caso de la actual empresa significan: **P**roducir calidad, **A**segurando el futuro, **U**nificando esfuerzos, **N**uevos Paradigmas, **y**...el futuro está en marcha.<sup>196</sup>

Las primeras maquinarias producidas se vendieron a la provincia de Chaco.<sup>197</sup> En la empresa no sólo se dedicaron a vender maquinarias completas, sino que la producción de repuestos, fue otra forma de mantener una producción que si bien comenzó retrasada debido a la crisis económica, en el transcurso del 2002 comenzó a dar señales de mejora.

Como se expresó en párrafos anteriores, la empresa comenzó fabricando maquinaria y repuestos que ya se venían produciendo, pero con algunas modificaciones. Poco tiempo después de su puesta en funcionamiento PAUNY.S.A. había vendido un total de 22 tractores.<sup>198</sup> Una de las medidas tomadas en el mes de abril de 2002, fue la de poner precio dólar a sus productos, Raúl Giaí Levra, presidente del Directorio explicaba que se había tomado esta decisión debido a que habían comenzado las ventas con el dólar a \$1,60, luego subió a \$3,90 y volvió a bajar

---

<sup>194</sup> Ídem.

<sup>195</sup> María Rosa Murúa, entrevista personal [Fecha de realización: 3 de marzo de 2018].

<sup>196</sup> Catálogo de productos de la empresa PAUNY S.A. 2019.

<sup>197</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 8 de enero de 2002, p.5.

<sup>198</sup> Ibídem, martes 3 de abril de 2002, p.4.

levemente; sumado a eso no tuvieron otra opción ya que el motor de la maquinaria tenía su precio en dólares y este era su componente esencial, representando el 50% del valor final del producto, vale recordar que el motor era de origen brasileño.<sup>199</sup>

Para junio del 2002 PAUNY.S.A. había vendido más de 50 tractores, y contaba con 200 empleados a nivel global.<sup>200</sup> Ese mismo mes, el juez competente en la causa decidió renovar por seis meses más el contrato de alquiler, al ver que el plan de trabajo presentado por la firma se estaba llevando a cabo y con resultados que, si bien no eran los esperados, si se tenía en cuenta el contexto económico a nivel nacional, mostraba signos de afianzamiento.

Con respecto a la capacidad de innovación, la misma fue comparable con la que había tenido en su época C.M. Zanello, comenzando con la fabricación de un nuevo tractor articulado y de motoniveladoras. Estas producciones fueron presentadas por primera vez, en una muestra en el predio de la Sociedad Rural en la localidad de Palermo, Buenos Aires, con el fin de buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.<sup>201</sup> No era sencillo insertarse en un mercado complejo y en el cual pocas empresas multinacionales poseían casi un poder monopólico, entre ellas, las que lideraban el mercado mundial de cosechadoras y tractores eran John Deere, Case/New Holland (cnh), agco/ Allis, Claas y Same. Las tres primeras concentraban el 50% del mercado mundial de estas maquinarias con una facturación conjunta que se aproximaba a los 30.000 millones de dólares en 2003.<sup>202</sup>

En octubre PAUNY S.A. decidió relanzar un modelo que había sido exitoso quince años atrás, el “Zanello 60 HP”, denominado así porque su motor era un Perkins de 60 hp de potencia; no obstante, decidieron realizar un nuevo diseño acompañado del nuevo logo, esto es, como señalamos, el rinoceronte modificado. El equipo tenía como ventaja, frente a competidores de origen internacional, que poseía un precio más accesible y que la producción total del mismo era de origen nacional; estas dos cualidades del modelo serían una marca registrada de la empresa a lo largo de su historia. Esto le permitía al productor rural tener una maquinaria a un costo más accesible que las internacionales, y en caso de necesitar cambiar un repuesto o la reparación del mismo, tendrían la solución dentro del país y en muchos casos, incluso, dentro de su misma

---

<sup>199</sup> Ídem.

<sup>200</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 19 de junio de 2002, p. 4.

<sup>201</sup> Ibídem, martes 30 de julio de 2002, p. 4

<sup>202</sup> DIEGO HYBEL, “cambios en el complejo productivo de maquinarias agrícolas 1992 – 2004”, en *Documentos de Trabajo N° 3*, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2006, p. 17. Disponible en: [«http://www.indargen.com.ar/documentos/maquinaria\\_agricola\[1\].pdf»](http://www.indargen.com.ar/documentos/maquinaria_agricola[1].pdf). [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019].

provincia. Las ventas de maquinarias agrícolas irían creciendo a la par de la suba del precio internacional de las denominadas commodities. En nuestro país, comenzaría el auge de la soja, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

**Superficie y rendimiento de los tres principales cultivos argentinos (Campañas 2000/01 a 2004/05).<sup>203</sup>**

	<b>Campaña</b>	<b>2000 - 2001</b>	<b>2001 - 2002</b>	<b>2002 - 2003</b>	<b>2003 - 2004</b>	<b>2004 - 2005</b>	<b>Variac/05 – 01</b>
<b>Trigo</b>	Sembrado (1)	6.497	7.109	6300	6.040	6263	-4%
	Cosechado (2)	6.408	6.841	6050	5.735	6069	-5%
	Producido (3)	15.959	15.292	12.301	14.563	15970	0%
	Rend/ha (4)	2,49	2,24	2,03	2,54	2,63	6%
<b>Maíz</b>	Sembrado	3.495	3.062	3.084	2.988	3404	-3%
	Cosechado	2.816	2.420	2.323	2.339	2783	-1%
	Producido	15.359	14.712	15.045	14.951	20483	33%
	Rend/ha	5,46	6,08	6,28	6,39	7,36	35%
<b>Soja</b>	Sembrado	10.664	11.639	12.606	14.526	14400	35%
	Cosechado	10.400	11.405	12.420	14.305	14037	35%
	Producido	26.881	30.000	34.819	31.577	38300	42%
	Rend/ha	2,58	2,63	2,80	2,21	2,73	6%

(1) La superficie sembrada es en todos los casos en miles de hectáreas.

(2) La superficie cosechada es en todos los casos en miles de hectáreas.

(3) La producción es en todos los casos en miles de toneladas.

(4) El rendimiento es (3) / (2) y estima las tn/ha.

Como se detalla en el cuadro anterior, hubo un crecimiento importante del sector agrícola ligado íntimamente a dos factores principales, el dólar estadounidense a un precio alto luego de la devaluación de diciembre de 2001 y de principios del 2002, y un alto valor de las commodities a nivel internacional. Ello permitió el crecimiento de las ventas en maquinarias agrícolas. PAUNY.S.A comenzó a tener cada vez más participación en el mercado agroindustrial. El siguiente grafico refleja la participación de la firma en dicho mercado.

<b>Año</b>	<b>Tractores de producción nacional</b>	<b>Tractores importados</b>	<b>Tractores producidos por PAUNY SA</b>	<b>% participación PAUNY SA en el mercado nacional.</b>	<b>% participación PAUNY SA en el mercado total.</b>
2002	331	857	220	66,4	18,5
2003	549	3553	486	88,5	11,8

<sup>203</sup> SUSANA ROITMAN, *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores, de Zanello a Pauny...*, cit, p. 119.

2004	840	5323	800	95,2	13
2005	890	5652	763	85,7	11,6
2006	1167	4715	923	81,1	15,6
2007	1705	6175	1150	67,4	14,5

204

En noviembre del año 2002 Eduardo Duhalde, por aquel entonces, primer mandatario nacional, realizó una visita y destacó la reactivación que tuvo la empresa. Si bien fue un gesto simbólico, significó en los hechos un aval a la novel firma. No sería el primer presidente en visitar la empresa, pero dado el momento económico social en el que estaba inmerso el país, fue un hecho muy valorado por los trabajadores de PAUNY S.A.<sup>205</sup>

A partir de la llegada al gobierno nacional de Néstor Kirchner en el año 2003, se evidenció un apoyo más decidido a la firma a través del otorgamiento de créditos a bajas tasas de interés y largos plazos. Asimismo, las autoridades nacionales, con posterioridad favorecieron el contacto de la firma con compradores internacionales para exportar su producción. Estas medidas resultaron de crucial importancia en el sostenimiento y ampliación paulatina de la empresa.

El año 2003 comenzaba con una muy buena noticia ya que en los primeros días del mes de enero el Banco de Córdoba le cedía el derecho hipotecario de la quiebra a PAUNY.S.A, lo que significaba que ésta pasaba a ser la dueña del crédito sobre la hipoteca del inmueble en la que se encontraba la planta industrial y, a su vez, del crédito laboral privilegiado que poseían los obreros de la firma.<sup>206</sup> Al respecto, el Código Civil y Comercial establece en su Art. 2.573, que “privilegio” es la calidad que corresponde a un crédito de ser pagado con preferencia a otro, éste puede ejercitarse mientras la cosa afectada al privilegio permanece en el patrimonio del deudor, excepto disposición legal en contrario y el supuesto de subrogación real en los casos que la ley admite; finalmente el privilegio no puede ser ejercido sobre cosas inembargables declaradas tales por la ley.<sup>207</sup>

Al mejorar las perspectivas económicas y vislumbrar un camino más allanado en la concreción de la compra de la planta industrial, la firma comenzó a involucrarse en otras áreas

<sup>204</sup> Elaboración propia en base a 3 fuentes: ANA LUCÍA MARTÍN, *Estudio del mercado de tractores de origen nacional 2003 – 2014*, Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Agronomía, 2016, p.14; DIEGO HYBEL, *cambios en el complejo productivo de maquinarias agrícolas 1992 – 2004...*, cit, p. 62.; SUSANA ROITMAN, “*Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores, de Zanello a Pauny*” ..., cit, p. 192.

<sup>205</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 12 de noviembre de 2002, p. 3.

<sup>206</sup> *Ibíd.*, martes 7 de enero de 2003, p. 5.

<sup>207</sup> Código Civil y Comercial de la República Argentina. Disponible en: «<http://legales.com/Tratados/e/privilegios.htm>.» [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018].

aun no exploradas de la metalmecánica; en tal sentido en junio del año 2003 lograron un convenio para la fabricación de un prototipo de camión forestal 6 x 6 que luego sería vendido a la empresa Alto Paraná, una de las papeleras más importantes del país.<sup>208</sup>

En lo que concierne a lo legal y al nombre de la firma, durante los primeros años se vieron involucrados en conflictos con los dueños de la firma anterior y con los hijos de los mismos, que comenzaban a formar una nueva empresa en el mismo rubro. La disputa paso de pedidos formales a una presentación legal, ya que PAUNY.S.A colocaba en un tamaño considerable el apellido Zanello en sus fabricaciones y al lado de este en un tamaño muy inferior PAUNY. Se buscaba con esto ligar el nombre de una empresa consolidada como lo fue C.M.Zanello, a una firma novel. Hasta el año 2006 sucedió esto, cuando la familia Zanello ganó una demanda, y se dejó de utilizar ese apellido en las fabricaciones de PAUNY.S.A.<sup>209</sup>

Vale remarcar que en el año 2010 Pablo Zanello, hijo de Luis Zanello, comienza nuevamente la producción de tractores y maquinarias relacionadas al agro, bajo la marca comercial C.M.Z. colocando el nombre Zanello a sus productos, debido a que, al ser su apellido no estaban imposibilitados. Posteriormente Zanello realizó una asociación con la firma de la República Popular China denominada YTO.<sup>210</sup> En la actualidad cuentan con 20 empleados y se presentan en licitaciones provinciales y nacionales. Esta empresa está radicada en la ciudad de Las Varillas.

Continuando con lo acontecido en PAUNY.S.A. en sus comienzos, vale remarcar que, sumado a las ventas antes mencionadas, se fueron llevando a cabo otros proyectos ligados a la comunidad; uno de ellos, se denominó “educación y trabajo para todos”, el mismo consistía en brindar cursos de capacitación en las instalaciones fabriles a personas que cursaban la educación de modalidad nocturna, con el fin de poder insertar una parte de ellos en la firma una vez finalizados sus estudios. Fue una muestra clara de la relación tejida entre PAUNY S.A. y otras instituciones de la comunidad, relación que iba más allá de la obtención de créditos económicos y que se explicaba en gran parte por el decidido apoyo que los habitantes de la localidad habían prestado a los trabajadores a lo largo de todo el proceso de recuperación. Se buscaba extender el rol de la empresa y pasar de una perspectiva económica a una socio-comunitaria en la que los lazos de solidaridad se expandieran, en tal sentido Raúl Giai Levra expresaba “...El aporte de la

---

<sup>208</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 28 de enero de 2003, p. 4.

<sup>209</sup> Pablo Zanello, entrevista personal [Fecha de realización: 20 de julio de 2020].

<sup>210</sup> Ídem.

empresa tiene que ser entendido como una devolución de lo mucho que recibieron por parte de la comunidad...”<sup>211</sup>

Posteriormente se presentó el primer tractor a gas licuado de petróleo, con un motor de la firma Cummins que era utilizado en vehículos utilitarios y fue adaptado a las magnitudes de un tractor.<sup>212</sup> Este motor sería una carta de presentación de la empresa en lo sucesivo, debido al gran éxito que tuvo. Unos meses más adelante comenzaron la producción de motoniveladoras. Estos hechos permiten visualizar como la empresa afianzó la tendencia a la diversificación con el fin de acceder a distintos mercados y no sólo al agrícola.

En ese contexto de crecimiento se produjo un acontecimiento que marcaría un punto de inflexión en lo concerniente a la adquisición del complejo fabril de la ex C.M. Zanello; PAUNY S.A. compró la totalidad de la fábrica en un remate de las acciones llevado a cabo en Buenos Aires.<sup>213</sup> En la subasta compitieron con una unión transitoria de empresas integrada por Agrinar y Altos Hornos Zapla, propiedad del empresario Tacelli. Al realizar una oferta de igual magnitud, el juez decidió realizar una petición a ambas partes para que mejoren la oferta, no obstante, le permitió a PAUNY S.A. optimizar la mejor oferta presentada, esto se deduce de la situación privilegiada que tenía la firma con respecto a la conservación de las fuentes laborales y que fue una de las cuestiones que tuvo en cuenta el juez de la causa Gutiérrez Cabello. De esta forma, la oferta final de 25 millones de pesos, permitieron a PAUNY S.A. ganar la subasta.<sup>214</sup>

A principios del año 2004 continuaron diversificando su producción con la creación de chasis para minibús, siendo la única empresa de capitales nacionales fabricante de los mismos. A su vez se firmaron convenios con la firma Cummins para que sea su proveedora exclusiva de motores.<sup>215</sup> En junio de ese año comenzaron a exportar a países del Mercosur con la venta de tres tractores a Uruguay y avances para posteriores ventas a Bolivia y Paraguay.<sup>216</sup> En septiembre lograron realizar la venta de un tractor a Kazajstan y luego a Colombia. Sumado a ello presentaron el primer autoelevador de fabricación nacional. Como se detalló anteriormente los meses que van de febrero a septiembre de 2004 fueron de grandes avances en gestiones comerciales y

---

<sup>211</sup> Semanario *El Heraldo* martes 18 de junio de 2003, p. 3.

<sup>212</sup> *Ibíd.*, martes 22 de junio de 2003, p. 5.

<sup>213</sup> PAUNY.S.A. Video Institucional. Disponible en «<https://www.youtube.com/watch?v=icN14f-zR0w>».[Fecha de consulta: 27 de mayo de 2018].

<sup>214</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 23 de diciembre de 2003, p. 9.

<sup>215</sup> *Ibíd.*, martes 3 de febrero de 2004, p. 9.

<sup>216</sup> *Ibíd.*, martes 15 de junio de 2004 p. 4.

diversificación, no solamente de los productos ofrecidos sino de los destinos de los mismos, pasando de vender solo dentro de las fronteras de Argentina a Uruguay, Bolivia Perú, Colombia y cruzando el Atlántico hasta Kazajstán en Asia.

En cuanto a los diferentes gobiernos nacionales que se fueron sucediendo en la etapa analizada cabe remarcar, como señalamos, el fuerte apoyo que se dio a la empresa en el transcurso de la presidencia de Néstor Kirchner. Antes de esta, se concretaron ayudas a través de planes de empleo que se renovaban a medida que se iban venciendo, aunque no siempre en su totalidad. En la presidencia de Kirchner se les otorgó un préstamo muy flexible por 25 millones de pesos en operaciones de leasing, monto con el cual pudieron cancelar la deuda de la quiebra y hacerse del complejo industrial, otrora de C.M. Zanello. El entonces presidente Kirchner al referirse específicamente a la empresa declaraba “...el gobierno y los trabajadores tuvieron la imaginación, la lucha y el trabajo para mantener viva la planta convirtiéndose en un ejemplo para el resto de la nación. Cuenten al gobierno nacional como compañero permanente para que se consolide esta empresa, verdadero ejemplo nacional...”<sup>217</sup>

En su visita a la planta fabril el primer mandatario entregó el Decreto 1.344/04 del Poder Ejecutivo Nacional, por el cual se reconocía a PAUNY.S.A. como empresa terminal de la industria automotriz nacional, conforme con el régimen establecido por la Ley 21.932. Esto significaba que en conjunto los Estados provincial y nacional debían insertar al complejo dentro de los lineamientos fundamentales del orden económico general, esto es posibilitar el mejoramiento tecnológico, permitir la ampliación y apertura de mercados de exportación a través de nuevos mecanismos de intercambio, e inducir a una creciente competitividad tanto interna como externa, con el consiguiente mejoramiento relativo de los niveles de precios al usuario.<sup>218</sup>

Más importante aún que el decreto analizado, el hecho trascendental, como se señaló, fue el de otorgar a la firma un crédito por 25 millones de pesos a través del Banco Nación, en su categoría de préstamos bajo modalidad leasing, con el objetivo de que pudiesen cancelar la deuda de compra total del complejo industrial, ampliar el capital de trabajo y continuar expandiéndose en el mercado nacional e internacional.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup> Ibídem, martes 6 de octubre de 2004, p. 3.

<sup>218</sup> Ley 21.932 Artículo 2, incisos A, B, C, D. Disponible en «<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17690/norma.htm>». » [Fecha de consulta: 23 de agosto de 2019].

<sup>219</sup> Semanario *El Heraldo*, martes 6 de octubre de 2004, p. 2.

La firma no sólo utilizó asistencia estatal para poder desarrollarse y crecer, sino que accionó con los mecanismos heredados del pensamiento de los hermanos Zanello, sobre todo en lo que respecta a la diversificación industrial. Si bien comenzaron con tractores, principal producto desarrollado a lo largo de su historia, siguieron con chasis de minibús, motoniveladoras y otro tipo de maquinarias. En este proceso los actores silenciosos pero imprescindibles fueron los concesionarios, quienes a través de sus contactos y buscando diversificar la producción llegaron a diferentes partes del territorio nacional e internacional.

En el año 2005 *PAUNY S.A.* presentó su primera Memoria y Balance, que contemplaba todos los aspectos concernientes al año 2004. La firma consignaba que el mismo se realizaba según el Artículo 66 de la Ley Nacional 19.550, este sostenía que “Los administradores deberán informar sobre el estado de la sociedad en las distintas actividades en que se haya operado y su juicio sobre la proyección de las operaciones y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre la situación presente y futura de la sociedad”.<sup>220</sup> En esta memoria podemos ver el estado de las cuentas y los créditos tomados. Con respecto a ello se detallaba lo siguiente

“...PAUNY S.A. adquirió la planta fabril y maquinarias en la quiebra de la ex Zanello. De dicha compra, con la forma de pago establecida, quedó un saldo importante de corto plazo. Es por ese motivo que a través del *Nación Leasing S.A.*, se gestionó y obtuvo un crédito a diez años, mediante procedimiento de “sale and lease back”, que involucra a nuestra planta de fundición, con el cual no solamente cancelamos el saldo adeudado al tribunal Interviniente, sino que también cancelamos el pasivo que teníamos con el *Banco de la Provincia de Córdoba*, consolidando nuestras deudas financieras en *Nación Leasing S.A.* mediante la operatoria descripta...”<sup>221</sup>

En el mismo documento además, afirmaba que al incrementarse la producción se pondrían en funcionamiento nuevamente máquinas y equipos que por deterioro o uso se encontraban inactivas, lo que requería de una fuerte inversión.<sup>222</sup> La utilidad neta de impuestos del ejercicio mencionado fue de \$ 10.597.950,37,<sup>223</sup> es decir que la empresa se encontraba en un muy buen estado económico.

---

<sup>220</sup> Memoria del Balance General correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de enero de 2005. Constatando su validez con las firmas de Raúl Giaí Levra presidente del Directorio de la firma y del contador Público Dr A.C. García Rodríguez, T°XLV – F°39 C.P.C.E.C.A.B.A., p. 1.

<sup>221</sup> Ídem.

<sup>222</sup> Ídem.

<sup>223</sup> Ibídem, p. 13.



En la Memoria y Balance General presentado el 31 de marzo de 2006, correspondiente al año 2005 se puede ver el avance y posicionamiento de PAUNY.S.A en otros mercados, además del tractor, lo que visibiliza la diversidad en la producción. Especificaba además en este documento, que al cierre del mismo se estaban concretando dos grandes acuerdos para la compañía, uno era la suscripción de un contrato para la venta de 250 unidades (tractores) con la República Bolivariana de Venezuela y otro estaba referido a la instalación de una planta armadora de todos los productos de la firma en Santiago del Estero.<sup>224</sup> A mediados de 2006 PAUNY.S.A. inauguró la planta fabril antes mencionada, más precisamente dentro del parque industrial de la ciudad de La Banda;<sup>225</sup> la misma tuvo como propósito inicial ser una ensambladora de las partes que se producían en el complejo de Las Varillas; con los años se iría expandiendo, pero sin perder su función inicial. Con respecto a las ventas a Venezuela, se firmó el acuerdo y comenzó un vínculo comercial que duraría casi una década. La memoria y balance del año 2006 dio una utilidad neta de \$3.599.345,11, la misma era notablemente inferior a la del año anterior. La explicación que se realiza en la memoria al respecto, es que se debía tener en cuenta el aumento de los costos que no fueron trasladados al precio final, siendo absorbidos por la firma. Finalizaba argumentando que se había optado por privilegiar el mantenimiento y consolidación de la posición de la empresa en el mercado, sacrificando rentabilidad.<sup>226</sup>

Con respecto al paquete accionario, se fue modificando con los años. Si bien la presente investigación pretende analizar los hechos acaecidos hasta el año 2007, no podemos dejar de mencionar este asunto, ya que es esencial para un conocimiento más acabado del proceso que fue atravesando la firma. El semanario argentino Perfil en el año 2017, sostenía en un artículo que “...más del 50% está en manos del management, principalmente del presidente Gaii Levra y del vicepresidente, José María López López. Los inversores ingresados a través de Banco de Valores tendrían ahora un 40% y a los empleados les habría quedado menos del 10%. Es difícil conocer quiénes son los verdaderos dueños de Pauny, es una Caja de Pandora”, señalaron las fuentes

---

<sup>224</sup> Memoria del Balance General correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de enero de 2006. Constatando su validez con la firma del contador Público Dr A.C. García Rodríguez, T°XLV – F°39 C.P.C.E.C.A.B.A., p. 1.

<sup>225</sup> Semanario *El Herald*o, martes 13 de junio de 2006, p. 9.

<sup>226</sup> Memoria del Balance General correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de enero de 2006..., cit, p. 2.

consultadas...”.<sup>227</sup> A su vez, el periódico global *El País* daba cuenta de ello en una noticia publicada en el año 2018, en la que sostenía “...Cuatro ex altos directivos de la anterior empresa, entre los que está Giaí Levra, son sus accionistas principales, mientras que una Cooperativa de trabajadores tiene el 25%. La red de concesionarios y el Municipio de Las Varillas poseen, a su vez, un 1% del capital cada uno...”.<sup>228</sup> Pese a que no coinciden los porcentajes estipulados en ambas noticias, sirven para demostrar que el paquete accionario ha sufrido modificaciones desde el momento inicial de constitución de la firma PAUNY.S.A., llevando a una concentración de las mismas, en detrimento de la porcentualidad igualitaria con la que comenzó a funcionar.

PAUNY.S.A. se fue consolidando como la principal empresa de tractores y de maquinaria agraria a nivel nacional. El último informe al que tenemos acceso fue realizado por el diario provincial *La Voz del Interior*, en septiembre de 2019, allí daba cuenta de los nueve meses que habían transcurrido ese año. Se consignaba que:

“...la firma contaba con 700 empleados, entre sus plantas de Las Varillas, Santiago del Estero y Paraguay, con una facturación que en los primeros nueve meses del año alcanzó a 16.196 millones de pesos. Asimismo, se informaba que la venta de tractores constituía el rubro de la maquinaria agrícola que más dinero movía en el mercado interno. Entre enero y noviembre de 2019, su demanda alcanzó a 4.584 tractores, 3,54 por ciento menos que las 4.778 unidades vendidas en el mismo período del año anterior. El porcentaje de participación a nivel nacional en el periodo analizado (enero – noviembre) fue del 30%...”<sup>229</sup>

No contamos con documentación que nos permita saber a ciencia cierta cuáles fueron las razones de esta redistribución de los porcentajes de participación en la empresa, y tampoco para elucidar el papel que jugaron actores políticos a nivel del gobierno provincial en la empresa, tanto en el período anterior a 2007, en el que se centra la presente investigación, como en etapas posteriores.

---

<sup>227</sup> Semanario *Perfil*, domingo 17 de septiembre de 2017. Disponible en «<https://www.perfil.com/noticias/cordoba/pauny-la-verdadera-trama-detras-de-su-recuperacion.phtml>» [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018].

<sup>228</sup> Periódico global *El País*, 3 de agosto de 2018. Disponible en «[https://elpais.com/economia/2018/08/02/actualidad/1533205273\\_399652.html](https://elpais.com/economia/2018/08/02/actualidad/1533205273_399652.html)» [Fecha de consulta: 20 de julio de 2020].

<sup>229</sup> Diario *La Voz del Interior*, jueves 26 de diciembre de 2019. Disponible en «<https://www.lavoz.com.ar/negocios/pauny-sumo-mas-mercado-interno-y-crece-en-paraguay>». [Fecha de consulta: 30 de julio de 2020].



## CONCLUSIÓN

Analizar la historia y accionar de una empresa resulta una tarea compleja pues se deben tener en cuenta una notable diversidad de elementos o factores que contribuyen a explicar sus éxitos o fracasos, entre ellos, estrategias de ventas, relación entre sus diferentes jerarquías y otros actores institucionales, la relación con el mercado y con los principales estamentos estatales, los vínculos con la comunidad. A su vez existen diferentes interpretaciones, desde aquellas que enfatizan los factores socioculturales y cuasi psicológicos en el análisis del devenir de las firmas, hasta las que desde la perspectiva de la nueva historia económica (*new economic history*) ponen en el centro del análisis temas relacionados con los costos, precios y beneficios.<sup>230</sup> En nuestro estudio intentamos elucidar la lógica empresarial que asumieron tanto los hermanos Zanello, como los responsables de crear una ERT como PAUNY S.A., teniendo siempre en cuenta el contexto sociocultural en el que se encontraban inmersos.

La ciudad de Las Varillas al estar en una posición privilegiada geográficamente, inserta en el cruce de dos importantes rutas, una nacional y otra provincial, que favorecían la comunicación con los mercados de consumo y a la vez en medio de una zona agrícola por excelencia, resultó un espacio favorable para el desarrollo de la industria metalmecánica, tanto de C.M. Zanello, como posteriormente de PAUNY S.A., y como hemos analizado, de otro conjunto de fábricas dedicadas al rubro que se instalaron desde mediados del siglo XX.

Se ha podido reconstruir el surgimiento de C.M.Zanello a partir del proceso de industrialización acaecido en la provincia de Córdoba en la década de 1950, pero sumado a ello y como factor fundamental, se pretendió plasmar el pensamiento e idiosincrasia de la familia Zanello, quienes, según se desprende de las entrevistas a los mismos y a miembros de la comunidad, hicieron del trabajo y del esfuerzo su forma de vida y de dinámica fabril. La investigación permitió asimismo identificar una serie de características que presentan las empresas familiares, entre las principales podemos mencionar, en sus inicios, el escaso nivel de

---

<sup>230</sup> ROY CHURCH, *Historia de la empresa: contenido y estrategia*. University of East Anglia, Norwich, England, 1994, p.257. Disponible en «<https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9494110253A/10951>» [Fecha de consulta: 18 de abril 2019]

jerarquías y de niveles de especialización, situación que irá transformándose a medida que los requerimientos técnicos, en función del crecimiento y complejidad del proceso de producción lo fueron requiriendo; no obstante, no es el única que se evidenció. Otras características propias de este tipo de organización son las siguientes: mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, que las hace resistente a los cambios; muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos; se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves; la sucesión directiva, deviene de la posición familiar.<sup>231</sup> Todas estas cualidades se proyectaron durante la historia de Construcciones Metalúrgicas Zanello, no obstante, el nivel de crecimiento de la firma fue haciendo más difusas algunas de las mismas. Igualmente fue posible deducir, en función de los testimonios de informantes clave, tanto del sector obrero como patronal, la persistencia a lo largo del tiempo de un manejo fuertemente personalizado en la toma de decisiones, un sistema verticalista en el ejercicio del poder. Este nivel de personalismo, si bien fue uno de los ejes centrales del éxito y desarrollo que tuvo la firma, también resultó problemático, al no permitir la posibilidad de decidir en conjunto con otros estamentos dentro de la empresa, entre ellos sus mismos trabajadores, los caminos a seguir en momentos de crisis.

Sin duda, los ciclos macroeconómicos jugaron un papel fundamental en la consolidación o en detrimento de la evolución de las industrias, principalmente las PyMEs. Los casos de C.M. Zanello y PAUNY S.A. con sus claras diferencias no fueron ajenos a estas condiciones. La década de los noventa con sus políticas económicas que iban en detrimento de la producción industrial, al tiempo que generaban una crisis económica que afectaba profundamente el aparato productivo, el mercado de trabajo y las condiciones de vida material de la población, fueron un factor decisivo en la quiebra de la firma de los hermanos Zanello. El cambio de orientación de las políticas económicas y del mismo escenario internacional, en relación al incremento del precio de los productos de exportación, plantearon un escenario diferente al momento de constituirse PAUNY S.A. Esta comenzó a funcionar en un contexto nacional e internacional en que las commodities, principalmente la soja, alcanzaban valores históricos, lo que posibilitó un marcado

---

<sup>231</sup> FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES, Empresas Familiares, Universidad Nacional de Mar del Plata, *serie cuadernos de cátedra*, 2003, p. 14. Disponible en «<http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de julio de 2019].

incremento de la capacidad económica de los productores agrarios, quienes pudieron realizar más y mejores inversiones, ello trajo aparejado un incremento sostenido en las ventas de la empresa.

No sólo fueron los factores económicos los que explican este crecimiento; sin el apoyo político y económico de los gobiernos municipal, provincial y nacional no hubieran podido ampliarse y desarrollar distintos productos y a su vez ampliar la cantidad de empleados, así como la creación posterior de filiales nacionales e internacionales. Como vimos, respecto del rol del Estado nacional, provincial y municipal, este varió, en algunos momentos fue un actor secundario o incluso un observador indiferente y en otros tuvo una activa y positiva participación en el proceso.

Otra de las cuestiones que fue posible inferir de esta investigación fue que el proceso de conformación de la nueva firma PAUNY S.A. como ERT generó algunas opiniones encontradas y visiones contrapuestas, tanto en los trabajadores involucrados, como en la misma comunidad. Estaban quienes consideraban que los empleados se habían “apoderado” de la fábrica C.M. Zanello aprovechando la grave situación económica y los sueldos adeudados. Al respecto un ex empleado de la firma y dirigente sindical entrevistado declaraba “... decidí irme de la fábrica cuando vi que en las manifestaciones había gente como Gastaldi que trabajaba para sostener el empleo, pero que también había personajes como Giai Levra y los jerárquicos que buscaban quedarse con la dirección de la fábrica, lo que más tarde sucedería...”<sup>232</sup>. Esta mirada crítica la hallamos también en sectores de la comunidad que, años después de los sucesos analizaban este proceso. En paralelo hallamos una visión contrapuesta que sostiene que, al igual que lo sucedido a muchas empresas, luego reconvertidas en ERT, hubo por parte de sus dueños un virtual abandono, incluso un parcial vaciamiento, ya que se llevaron de la firma planos y parte de las maquinarias. A partir de la presente investigación podemos aseverar que ambas teorías o juicios respecto de lo acontecidos guardan algo de verdad. C.M.Zanello sufrió, como muchas PyMEs y empresas nacionales, las políticas económicas e industriales, de los gobiernos nacionales durante toda la década de los 90, coronadas con la histórica crisis del año 2001; a lo que se sumó un estilo de gestión por parte de los hermanos Zanello que los llevó a no calibrar los riesgos apostando a la toma de créditos y la realización de innovaciones productivas- como el tren a la sierras-, en

---

<sup>232</sup> Darío Echis, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de octubre de 2019]

momentos poco favorables para la realización de tales inversiones. Este accionar también pudo ser producto de un intento de mantener las fuentes laborales en detrimento de un recorte de personal que pudiera haber sostenido la firma, lo cierto es que estas decisiones terminaron complicando aún más la situación de la empresa.

Asimismo, si bien hubo un virtual abandono por parte de los dueños de la empresa, en los meses previos a la toma de la misma realizada por los trabajadores para llevar a cabo la constitución de una cooperativa, los testimonios recogidos no permiten afirmar de manera contundente que se hubiese tratado de un vaciamiento. En cuanto a PAUNY.S.A., su conformación consolidó los lazos entre los distintos sectores de empleados y otro tipo de personal, como eran los jerárquicos, además del otro actor clave en este proceso, los concesionarios. En un primer momento se dio una situación de solidaridad y horizontalidad en cuanto a la toma de decisiones y el establecimiento de jerarquías, propio de la gran mayoría de las ERT, pero con el tiempo la preponderancia de un sector sobre los otros se fue profundizando. Fueron tomando un rol cada vez más predominante las dos personas de mayor jerarquía involucradas en el proceso, lo cual generó una pérdida de la horizontalidad en el manejo de las decisiones, el capital y las inversiones, primando un esquema propio de las empresas tradicionales. En este cambio de rumbo, el Directorio fue ampliamente beneficiado, monopolizando el manejo económico y productivo de la firma, así como las decisiones respecto de la incorporación o despido de empleados. La Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda, que había sido la iniciadora el proceso de constitución de la ERT, fue perdiendo poder gradualmente, en detrimento de los concesionarios y del personal jerárquico.

El impacto económico y en el imaginario de la comunidad que tenían estas industrias era notable, en el caso de Zanella más aun, no sólo por su tamaño sino por el sentido de pertenencia de la familia con la empresa, con la comunidad y con el gobierno municipal con el que se generaba una situación de reciprocidad, ya que si aquellas funcionaban, mejoraban los niveles de empleo, los salarios, el consumo en el comercio local y por ende la recaudación municipal, principal sostén junto con la coparticipación. Todas estas razones permiten entender el impacto provocado por la crisis de C.M.Zanella y el alto grado de involucramiento de la comunidad y las autoridades municipales en el largo y conflictivo proceso que llevó al nacimiento primero de la Cooperativa de Trabajo y luego de PAUNY S.A. que la absorbió.

Si bien es importante señalar que el punto de partida de las ERT lo constituyen situaciones de crisis terminales que amenazan seriamente la continuidad de la misma, -convocatorias, quiebras, deudas millonarias, abandono de los dueños, quiebre del contrato laboral, deudas salariales prolongadas-, entre otras, y que fueron estas situaciones las que impulsaron a los trabajadores a reaccionar para mantener sus fuentes de trabajo, también es cierto que la dinámica social colectiva produce en estos procesos un salto cualitativo no previsto, que representa un quiebre en la historia de la fábrica, impensado – y muchas veces ni siquiera deseado – que empuja en forma intempestiva e inmediata a los asalariados a conducir los destinos de sus organizaciones, casi sin aprendizajes formales ni asesoramientos previos.<sup>233</sup> En el caso de PAUNY.S.A, quizás la ventaja más importante en comparación con el resto de las empresas recuperadas, fue el hecho de que se estructuró como una sociedad anónima, lo que permitió que dentro del personal se encontraran actores con conocimiento de mercado, como es el caso de los concesionarios, y otros con contactos políticos a nivel provincial y nacional, a lo que debemos sumar el rol protagónico clave que jugaron los dirigentes gremiales locales en el proceso de constitución de la ERT. En lo que respecta al accionar de estos actores políticos, no sólo se destacó el del gobierno municipal, sino también el de las autoridades provinciales, principalmente del gobernador José Manuel de la Sota, y de su Ministro de Producción Juan Schiaretti, quienes estuvieron compenetrados con los sucesos que acaecieron desde el año 2000 en adelante. Si bien hubo momentos tensos, como es el caso del corte de ruta que analizamos anteriormente, en el que se envió a las fuerzas especiales de la policía de la provincia, que culminó en episodios de represión a los trabajadores; en lo que respecta al proceso de constitución de PAUNY.S.A. fueron muy importantes.

Con respecto a los imaginarios y a la forma de percibir los procesos analizados en la presente investigación por parte de la comunidad, vale decir que los primeros años del surgimiento de PAUNY.S.A. se evidenció una continuidad en torno a la firma anterior, incluso la gente comúnmente los denominaba e intercambiaba ambos nombres. Ello en parte se explica por la estrategia comercial de PAUNY.S.A., pero también se debió a que los mismos empleados que trabajaban en la anterior firma lo hacían en ella y el lugar geográfico donde producían era el

---

<sup>233</sup> GABRIEL FAJN, “Fábricas recuperadas: la organización en cuestión”, en *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas N°10*, Buenos Aires, 1° Semestre 2014, p. 5. Disponible en «<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/article/download/358/326>» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019].



mismo, incluso los logos de ambas eran similares. Paulatinamente se fue diferenciando la nueva empresa del apellido Zanello, ello se debió entre otras cosas, a la posición consolidada que comenzó a tener PAUNY. S.A. y al resurgimiento de la empresa Zanello, con otro nombre, pero colocando ese apellido en sus productos.

El presente trabajo enmarcado en la historia reciente, significó un notable desafío. No fue sencillo correr el velo de las pasiones y sentimientos por parte de los actores involucrados y para tratar de reconstruir lo más objetiva y exhaustivamente posible los acontecimientos. Considero que este tipo de estudio resulta necesario como una forma de repensar los acontecimientos a la luz del contexto nacional y provincial y su repercusión en el ámbito local. Una ventaja que posee la historia reciente es que muchos de los actores involucrados pueden aun brindar sus testimonios, ello permite reconstruir los acontecimientos en sus más mínimos detalles y ampliar significativamente la información que se encuentra en otras fuentes como diarios, ordenanzas, declaraciones, balances de empresas, etc.

En tal sentido, recurrir a la historia oral resulto valioso pues permitió rescatar los aspectos subjetivos de los actores involucrados, tanto los empresarios como el personal de la firma y miembros de la comunidad, sus sentimientos y modos de comportamiento frente a lo que estaba aconteciendo. Rescatar lo que Thompson denomina “voces ocultas”, en el sentido que las mismas nos permiten acercarnos a aquellas personas cuyas historias están al margen del poder y cuyas voces están ocultas, porque sus vivencias improbablemente sean documentadas en los registros, y a la vez identificar en estos testimonios los “filtros” y “olvidos” que excluyen determinados mensajes o aspectos de la realidad y permiten el paso de otros.<sup>234</sup>

Finalmente cabe consignar que respecto de este objeto de estudio cuento con la ventaja de haber nacido y vivir en la localidad de Las Varillas, ello resultó un aporte de fundamental importancia pues a pesar de no haber estado involucrado en los procesos analizados, el conocimiento del “campo” de estudio permitió un acceso mucho más fluido a los que fueron mis “informantes claves” y ello contribuyó a posibilitar la realización el trabajo. Los protagonistas del

---

<sup>234</sup> PAUL THOMPSON, “Historia oral y contemporaneidad”, en *Anuario N° 20, Escuela de Historia*, FHyA- UNR , p 22. Disponible en <[https://www.fhuc.unl.edu.ar/olymphistoria/paginas/manual\\_2009/docentes/modulo3/e-Historia,%20memoria%20y%20pasado%20reciente.pdf](https://www.fhuc.unl.edu.ar/olymphistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo3/e-Historia,%20memoria%20y%20pasado%20reciente.pdf)> [Fecha de consulta: 9 de septiembre de 2019].

proceso de constitución de la ERT en sus entrevistas no sólo ofrecieron información acerca del modo en que acontecieron los hechos, sino que además fueron despertando imágenes de una trama, conformada no sólo por lo que se expresa en forma oral sino también por lo gestual y por el entorno que se presenta cargado de sentido. Mi intención es continuar con la investigación para conocer cómo opera la empresa desde el año 2007 e investigar en profundidad el proceso de evolución de la misma en un lapso de 10 años. En la actualidad se puede ver con claridad que los obreros no poseen participación en la toma de decisiones. El Directorio de la firma desde su conformación, fue obteniendo mayor poder llegando a ser los protagonistas principales en el devenir de la empresa y decidiendo sobre las inversiones, planes y estrategias, así como en la decisión de la incorporación de mayor número de obreros directos o indirectos. La estructura que posee en la actualidad es la de una empresa tradicional con un esquema jerárquico muy marcado, en forma de pirámide, siendo la base los empleados, y la punta de la pirámide el Directorio.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES

#### INEDITAS

Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Las Varillas, “*Ordenanzas y resoluciones*” año 2000-2013

Acta de constitución de *Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda*, Las Varillas, 10 de mayo de 2001.

PAUNY.S.A, Memoria y Balances general correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de enero de 2005. Firmas de Raúl Gaii Levra presidente del Directorio de la firma y del contador Público Dr. A.C. García Rodríguez, T°XLV – F°39 C.P.C.E.C.A.B.A., p. 1.

PAUNY.S.A, Memoria del Balance General correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de enero de 2006. Firma del contador Público Dr. A.C. García Rodríguez, T°XLV – F°39 C.P.C.E.C.A.B.A., p. 1.

#### EDITAS

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Disponible en «[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/negociacioncolectiva/20061227\\_noticiaNegociacionColectiva.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/negociacioncolectiva/20061227_noticiaNegociacionColectiva.pdf)». [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018]

INDEC. Incidencia de la pobreza en los aglomerados urbanos, mayo de 2001, p. 1. Disponible en «[https://www.indec.gob.ar/ftp/nuevaweb/cuadros/74/pob\\_tmay01.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/nuevaweb/cuadros/74/pob_tmay01.pdf)». [Fecha de consulta: 25 de julio de 2018].

Código Civil y Comercial de la República Argentina. Disponible en:

«<http://legales.com/Tratados/e/eprivilegios.htm>.» [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018].

Compilación de leyes y decretos. Disponible en

«<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17690/norma.htm>». ».[Fecha de consulta: 23 de agosto de 2019].

PAUNY S.A , Catálogo de productos, 2019.

PAUNY.S.A., Video Institucional. Disponible en «<https://www.youtube.com/watch?v=icN14fzR0w>»[Fecha de consulta: 27 de mayo de 2018].

### **Diarios y semanarios.**

Periódico global *El País*, 3 de agosto de 2018. Disponible en

«[https://elpais.com/economia/2018/08/02/actualidad/1533205273\\_399652.html](https://elpais.com/economia/2018/08/02/actualidad/1533205273_399652.html)» [Fecha de consulta: 20 de julio de 2020].

Diario *Página 12*, viernes 11 de abril de 2003. Disponible en:

«<https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-18688-2003-04-11.html>» [Fecha de consulta: 25 de marzo de 2018].

Semanario *Perfil*, 17 de septiembre de 2017. Disponible en

«<https://www.perfil.com/noticias/cordoba/pauny-la-verdadera-trama-detras-de-su-recuperacion.phtml>» [Fecha de consulta:2018]

Diario *Ámbito Financiero*, 9 de julio de 2019. Disponible en:

«<https://www.ambito.com/politica/fernando-la-rua/blindaje-megacanje-y-corrallito-las-medidas-que-marcaron-el-final-de-la-rua-n5041675>». [Fecha de consulta: 14 de septiembre de 2019]

Diario *Clarín*, miércoles 5 de agosto de 2000 Disponible en «[https://www.clarin.com/economia/salio-blindaje-us-39700-millones\\_0\\_HyaqVYxCYg.html](https://www.clarin.com/economia/salio-blindaje-us-39700-millones_0_HyaqVYxCYg.html)». [Fecha de consulta:2018].

Diario *La Nación*, 25 de octubre de 2003. Disponible en «<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-desigualdad-se-acelero-en-el-pais-en-los-anos-90-nid539047/>» [Fecha de consulta: 25 de abril de 2018].

Diario *La Voz del Interior*, jueves 26 de diciembre de 2019. Disponible en «<https://www.lavoz.com.ar/negocios/pauny-sumo-mas-mercado-interno-y-crece-en-paraguay>». [Fecha de consulta: 30 de julio de 2020].

Semanario *El Heraldo*, de la localidad de Las Varillas, Córdoba. Periodo 1999 – 2007.

## **OTRAS FUENTES**

### **Entrevistas**

Daniel Chiocarello, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de agosto de 2018]

Rubén Francese, entrevista personal, [Fecha de realización: 18 de julio de 2018]

Carlos Zanello, entrevista personal, [Fecha de realización: 12 de marzo de 2018]

Teresa Castro, entrevista personal, [Fecha de realización: febrero de 2019]

Ariel Terreno, entrevista personal [Fecha de realización: 8 de marzo de 2020]

Pablo Zanello, entrevista personal [Fecha de realización: 20 de julio de 2020]

Darío Echis, entrevista personal, [Fecha de realización: 20 de octubre de 2019]

Luis Ansaldi, entrevista personal [Fecha de realización: 25 de agosto de 2019]

María Rosa Murúa, entrevista personal [Fecha de realización: 3 de marzo de 2018]

## BIBLIOGRAFÍA

ÁGUILA GABRIELA, LUCIANI LAURA, VIANO CRISTINA (COMPS.), *La historia reciente en Argentina. Balances de una historiografía pionera en América Latina*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2018.

ARNAUDO JAVIÉR, QUEROL LUIS, *Crisis del tequila: sus efectos sobre el sistema financiero argentino y sus normas prudenciales*. Universidad del CEMA. Buenos Aires. 2013. Disponible en «[https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MDB\\_Arnaudo.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MDB_Arnaudo.pdf)». [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2018]

ARRIAGA, ANA ELISA, *La historia reciente del movimiento obrero argentino en perspectiva. Potencialidades de las discusiones sobre revitalización sindical*, en Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

ARRUFAT TORRIJO, “Una experiencia de autogestión”, en *Voces recuperadas, Revista de Historia Oral*, diciembre 2013 – año 16 – N° 34, CABA. Disponible en «[https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las\\_empresas\\_recuperadas\\_autogestion\\_obrera\\_en\\_Argentina\\_y\\_America\\_Latina.pdf](https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf)». [Fecha de consulta: 23 de julio de 2019].

AZPIAZU, DANIEL; BASUALDO, EDUARDO, *Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales*, FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Argentina, 2004. Disponible en «<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/flacso/azpiazu.pdf>» [Fecha de consulta: 21 de julio de 2018].

BALLADARES, CARINA, “Sobre el trabajo a facón en las empresas recuperadas. Notas a partir de un caso de estudio”, en *Revista Osera N° 7*, Facultad de Ciencias sociales, UBA, 2012.

Disponible

en: «[http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_07/BALLADARES.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/BALLADARES.pdf)».

[Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

BECCARIA, NATALIA; BENITEZ, CLAUDIA, “Un acercamiento al Estado y las políticas laborales en Córdoba, 1999 – 2007”, en *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo 2015*, Buenos Aires, 2015. Disponible en « [https://www.aset.org.ar/2015/ponencias/14\\_Schuster.pdf](https://www.aset.org.ar/2015/ponencias/14_Schuster.pdf) » [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018]

BODEMER, KLAUS, “La globalización. Un concepto y sus problemas”, en *Nueva Sociedad Nro. 156 julio-agosto 1998*. Disponible en «[https://nuso.org/media/articles/downloads/2697\\_1.pdf](https://nuso.org/media/articles/downloads/2697_1.pdf)» [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2019]

BOLETÍN N°1, *Red de Estudios de Historia de empresas*, 2004. Disponible en «<https://redhistoriaempresas.files.wordpress.com/2012/01/sintesis-boletines-2004-a-2009.pdf>» [Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2018].

BRENNAN JAMES P., *El Cordobazo. Las guerras pobreras en Córdoba. 1955-1976*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires 1996.

BRENNAN JAMES P. GORDILLO MÓNICA, *Córdoba rebelde. El Cordobazo, el clasismo y la movilización social*, de la Campana, Buenos Aires 2008.

BUKSTEIN, GABRIELA, *Tiempo de oportunidades: el movimiento piquetero y la democratización en la Argentina*, CLACSO, Buenos Aires, 2008. Disponible en

«<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/sur-sur/20100708024402/09buk.pdf>» [Fecha de consulta: 22 de octubre de 2019]

CABALLERO, GONZALO, “Instituciones e historia económica: enfoques y teorías institucionales”, en *Revista de Economía Institucional*, vol. 6, núm. 10, primer semestre, 2004, Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Disponible en «<https://www.redalyc.org/pdf/419/41901006.pdf>» [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2020].

CENTRO DE ESTUDIOS LEGALES Y SOCIALES (CELS), *La protesta social en la Argentina durante diciembre de 2001*, Argentina, 2002. Disponible en «[https://www.cels.org.ar/common/documentos/protesta\\_social\\_en\\_argentina\\_mar2002.pdf](https://www.cels.org.ar/common/documentos/protesta_social_en_argentina_mar2002.pdf)» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018].

CHURCH, ROY, *Historia de la empresa: contenido y estrategia*, University of East Anglia, Norwich, England, 1994. Disponible en «<https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9494110253A/10951>» [Fecha de consulta: 18 de abril 2019]

CLOSA, GABRIELA, “Las transformaciones en el peronismo de Córdoba”, en César Tcach (coord.), *Córdoba Bicentenario: claves de su historia contemporánea*, Centro de Estudios Avanzados y Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba, 2010.

CLOSA, GABRIELA, “Oficialismo y oposición en la gobernación de Mestre: los partidos políticos con representación en la Legislatura de Córdoba”, en *XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia*. Departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2013.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), *Impacto de la crisis asiática en América Latina*, Santiago de Chile 1998. Disponible en



«[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/14951/S9800032\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/14951/S9800032_es.pdf?sequence=1)»  
[Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018]

CONESA, EDUARDO, *¿Qué pasa en la economía argentina?*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000. Disponible en «<http://www.eduardoconesa.com.ar/pdf/l-2000.pdf>». [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

DORE, ELIZABETH, “¿Cómo leer (y como escribir) la historia oral?”, en *Historia, Voces y Memoria, revista del programa de historia oral*, Facultad de Filosofía y letras, UBA, 2013.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES, Empresas Familiares, Universidad Nacional de Mar del Plata, *serie cuadernos de cátedra*, 2003. Disponible en «<http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de julio de 2019].

ETCHEMENDY, SEBASTIAN; BERINS COLLIER, RUTH, “Golpeados pero de pie: resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina 2003 – 2007”, en *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, núm. 13, 2008, Buenos Aires, 2008. Disponible en «<https://www.redalyc.org/pdf/522/52235601006.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018]

FAJN, GABRIEL, “Fábricas recuperadas: la organización en cuestión”, en *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, N°10, Buenos Aires, 1° Semestre 2014. Disponible en «<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/article/download/358/326>» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019].

FERRER ALDO, *La economía argentina desde sus orígenes hasta principios del siglo XX*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2005. Disponible en «<https://bibliotecafrancisco.files.wordpress.com/2016/06/aldo-ferrer-la-economc3ada-argentina-desde-sus-orc3adgenes-hasta-principios-del-siglo-xxi1.pdf>» [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2019].

FLIER, PATRICIA (compiladora), *Dilemas, apuestas y reflexiones teórico metodológicas para los abordajes en historia reciente*, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, 2014. Disponible en: «<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.369/pm.369.pdf>» [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2020].

GORDILLO, MÓNICA, “Las temporalidades del 2001”, en *Revista ESTUDIOS* N° 26, Universidad Nacional de Córdoba, 2011. Disponible en «<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/14875>» [Fecha de consulta: 25 de junio de 2018].

GORDILLO, MÓNICA, ARRIAGA ELISA, FRANCO MARÍA JOSÉ, *La protesta frente a las reformas neoliberales en la córdoba de fin de siglo*, Córdoba, Ferreyra Editor, 2012.

HYBEL, DIEGO, “Cambios en el complejo productivo de maquinarias agrícolas 1992 – 2004. Desafíos de un sector estratégico para las capacidades metalmecánicas”, en *Documentos de trabajo* N°3, INTI, Buenos Aires, 2006. Disponible en «[http://www.indargen.com.ar/documentos/maquinaria\\_agricola\[1\].pdf](http://www.indargen.com.ar/documentos/maquinaria_agricola[1].pdf)» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019].

JELIN, ELIZABETH, “¿De qué hablamos cuando hablamos de memorias?”, en revista *Los trabajos de la memoria*. España. Siglo XXI Editores. 2002. Disponible en «<http://www.centroprodh.org.mx/impunidadayeryhoy/DiplomadoJT2015/Mod2/Los%20trabajos%20de%20la%20memoria%20Elizabeth%20Jelin.pdf>» [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2020].

JELIN, ELIZABETH, *La lucha por el pasado. Cómo construimos la memoria social*, siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2017. Disponible en «<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7042826.pdf>» [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2020].

KASPARIAN, DENISE, “De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires”, en *Revista Osera N°8*. Instituto de investigaciones Gino Germani, UBA, CABA, 2011. Disponible en: «[http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/De\\_alianzas\\_y\\_solidaridades.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/De_alianzas_y_solidaridades.pdf)» [Fecha de consulta: [14 de abril de 2018].

MARTÍN, ANA LUCÍA, *Estudio del mercado de tractores de origen nacional 2003 – 2014*. Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Agronomía, 2016. Disponible en: «[http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/a\\_marest378.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/a_marest378.pdf)», [Fecha de consulta: 25 de abril de 2018].

MEDINA, LETICIA; FRANCO, MARÍA JOSÉ, “La protesta territorial en Córdoba, entre el auge y la crisis neoliberal”, en *VI Jornadas de Jóvenes Investigadores*. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011. Disponible en: «<https://www.aacademica.org/000-093/63.pdf>» [Fecha de consulta: 5 de julio de 2019]

MOREYRA, BEATRIZ; GIRBAL BLACHE, NOEMÍ, *Producción de conocimiento y transferencias en las ciencias sociales*, Imago Mundi, Buenos Aires, 2011.

PARRA, MARCELA, “Fábricas y empresas recuperadas en Córdoba”, en *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2008. Disponible en «<https://www.aacademica.org/000-032/465.pdf>» [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2018]

QUIROGA, AGUSTINA, *Aspectos de la política económica kirchnerista*, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, 2008. Disponible en «<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.479/te.479.pdf>» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018]

RACCANELLO, MARIO, “Una historia del capitalismo local, auge y crisis de la firma de tractores Zanello”, en *Revista Industrializar Argentina N° 14*, 2020. Disponible en

«<http://www.indargen.com.ar/pdf/14/historia.pdf>» [Fecha de consulta: 03 de noviembre de 2020]

RAPOPORT, MARIO, *Las Políticas Económicas de la Argentina. Una Breve Historia*, Editorial Planeta 1ª edición, Buenos Aires, 2010.

REYNARES, JUAN MANUEL, *La trayectoria identitaria del peronismo provincial entre 1987 y 2003*, Editorial CEA, Colección Tesis, Universidad Nacional de Córdoba. Disponible en

«<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/5797/Reynares%2c%20Juan%20Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>» [Fecha de consulta: 20 de junio de 2018].

ROITMAN, SUSANA, *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores, de Zanello a Pauny*, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina, 2007. Disponible en

«<https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/102/tesissusanaroitman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019]

ROSSI, FEDERICO, “Más allá del clientelismo: el movimiento piquetero y el Estado en Argentina”, en, ALMEYDA, PAUL; ALEN CORDERO, ULATE, *Movimientos sociales en América Latina, perspectivas, tendencias y casos*, CLACSO, Buenos Aires, 2007. Disponible en: «[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170721051921/Movimientos\\_sociales.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170721051921/Movimientos_sociales.pdf)» [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019].

ROUILLON ADOLFO, *Régimen de concursos y quiebras Ley 24.522 complementaria del código civil y comercial*, Ediciones Astrea 17 edición actualizada y ampliada, Buenos Aires, 2016.

Disponible en:

«<https://franjamoradaderecho.com.ar/biblioteca/abogacia/5/QUIEBRAS/rouillonLEYDECONCURSOSYQUIEBRASCOMENTADA.pdf>» [Fecha de consulta: 22 de junio de 2019].

RUGGERI, ANDRÉS (compilador), *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos

Aires.2009. Disponible en

«[https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las\\_empresas\\_recuperadas\\_autogestion\\_obrera\\_en\\_Argentina\\_y\\_America\\_Latina.pdf](https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf)»[Fecha de consulta: 28 de mayo de 2018].

RUGGERI, ANDRÉS (Dir.), *Las empresas recuperadas en Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores*. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires 2010. Disponible en

«[https://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe\\_Tercer\\_Relevamiento\\_2010.pdf](https://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Tercer_Relevamiento_2010.pdf)» [Fecha de consulta: 14 de abril de 2018]

SCHVARZER, JORGE, *La industria que supimos conseguir, Una historia político social de la industria argentina*, Buenos Aires, Planeta, 1996.

THOMPSON, PAUL, “Historia oral y contemporaneidad”, en *Anuario N° 20, Escuela de Historia*, FHyA- UNR , 2004. Disponible en

«[https://www.fhuc.unl.edu.ar/olymphistoria/paginas/manual\\_2009/docentes/modulo3/e-Historia,%20memoria%20y%20pasado%20reciente.pdf](https://www.fhuc.unl.edu.ar/olymphistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo3/e-Historia,%20memoria%20y%20pasado%20reciente.pdf)» [Fecha de consulta: 16 de mayo de 2020]

VINOCUR, PABLO; HALPERIN, LEOPOLDO, “Pobreza y políticas sociales en Argentina en los años noventa”, en *Serie Políticas Sociales CEPA*, Santiago de Chile 2004, Disponible en

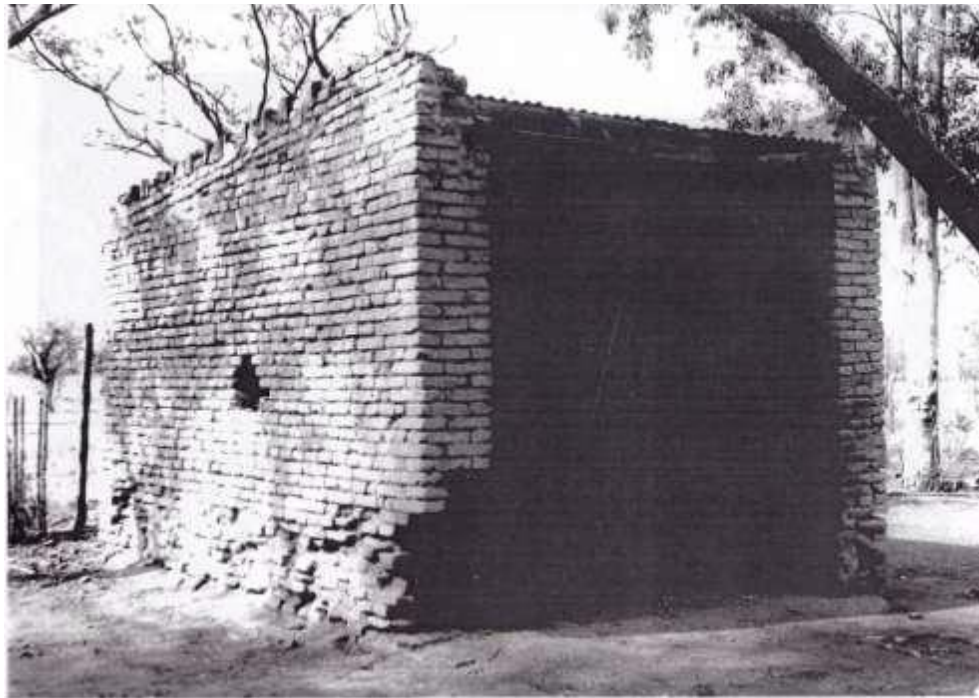
«[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6074/S044231\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6074/S044231_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)» [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2018]

WILLIAMSON, JOHN, “No hay Consenso. Reseña sobre el consenso de Washington y los pasos a dar”, en *Finanzas & Desarrollo*, Septiembre de 2003. Disponible en

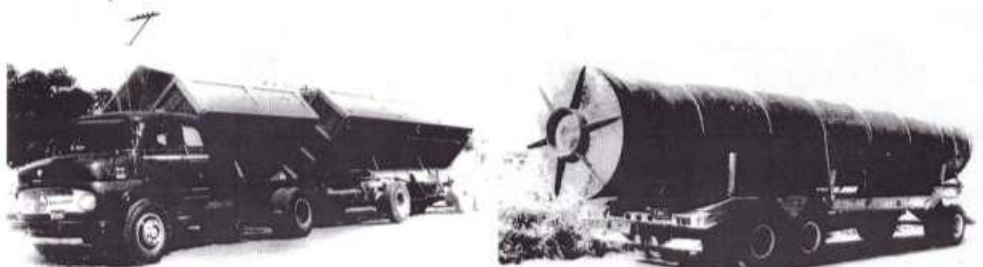
«<http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae4/u114.pdf>». [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2018].

ZANELLO, PABLO, *Historia Institucional de Construcciones Metalúrgicas Zanello*, Las Varillas, 2010, inédito

## ANEXO



**Taller de Herrería de Pedro Zanello, 1950**



**Primeros equipos producidos por Construcciones Metalúrgicas Zanello**



**Primer Tractor Articulado, década de 1970**



Complejo industrial, vista aérea



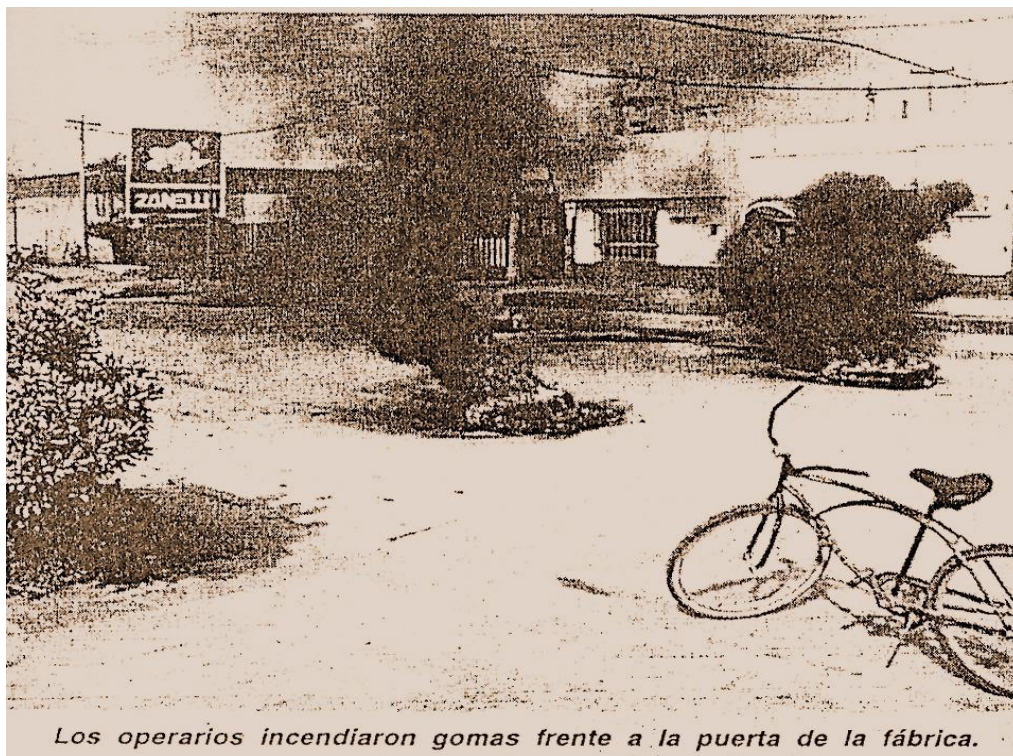


**Tren de las Sierras, década de 1990.**



**Carlos y Luis Zanello, durante la década de 1990, junto a un tractor de producción propia.**





*Los operarios incendiaron gomas frente a la puerta de la fábrica.*

**Quema de cubiertas durante las protestas del año 2001**



**Corte de Ruta realizado durante las protestas del año 2001**



Logos de Construcciones Metalúrgicas Zanello y de PAUNY.S.A.



Vista de frente de la entrada al complejo industrial de PAUNY.S.A. año 2007





**Néstor Kirchner rodeado de trabajadores de PAUNY.S.A., a su lado, con camisa turquesa puede verse al entonces Intendente Fernando Coiset.**



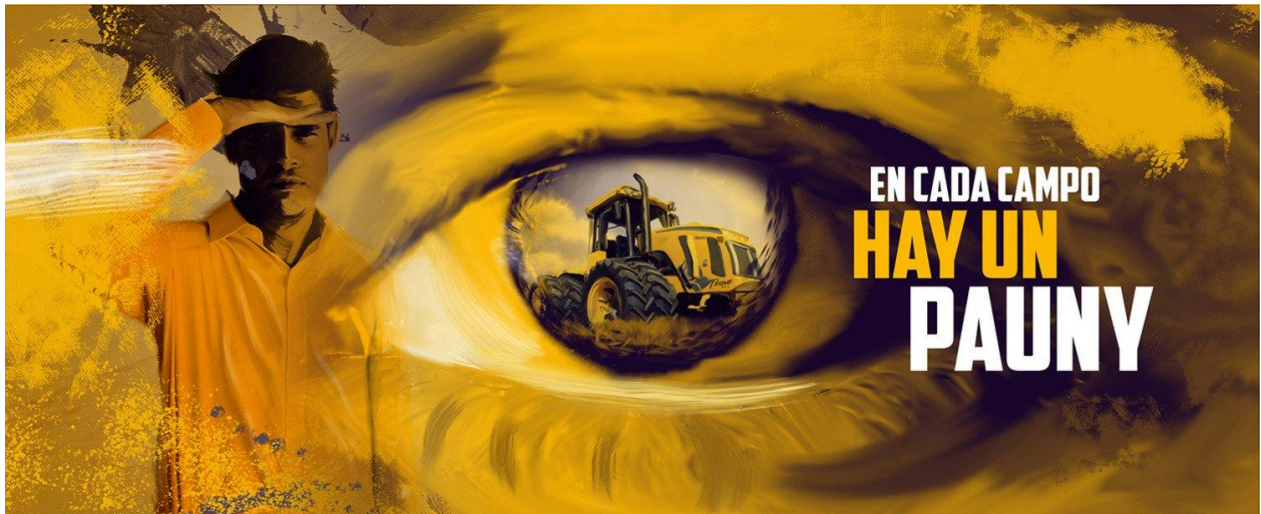
**Imágenes de la Visita de Néstor Kirchner durante el año 2004**



**Minibuses, tractores y motoniveladoras: las tres líneas de PAUNY.S.A.**



Tractor Articulado serie Evo, realizado por PAUNY.S.A. año 2020



Publicidad de PAUNY.S.A año 2020